



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**O “S” no ESG: análise das práticas de responsabilidade social  
de empresas de índole turística, em benefício dos respetivos  
colaboradores e comunidades**

Diogo Miguel Palma Calado Carvalho Lopes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Álvaro de Borba Cruz Lopes Dias, Professor  
Auxiliar com Agregação, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**O “S” no ESG: análise das práticas de responsabilidade social de empresas de índole turística, em benefício dos respetivos colaboradores e comunidades**

Diogo Miguel Palma Calado Carvalho Lopes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Álvaro de Borba Cruz Lopes Dias, Professor Auxiliar com Agregação, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

## Agradecimento

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Álvaro Dias, por se ter mostrado sempre disponível para auxílio ao longo desta etapa, e pelos seus preciosos conselhos e acompanhamento.

Aos meus pais, pelo seu apoio, compreensão e paciência, e por nunca duvidarem da minha capacidade para atingir este objetivo.

À minha namorada pela sua preocupação contínua e por ser uma fonte de inspiração.

Aos meus amigos, do Mestrado e não só, pelas palavras de apoio e incentivo ao longo deste processo.



## Resumo

A criação de riqueza deixou de ser o único foco das organizações. As atuais exigências da sociedade conduziram à crescente implementação de políticas de responsabilidade social pelas empresas, devidamente reguladas por critérios ESG. Uma tendência geral, que se aplica ao Turismo em particular.

Enquanto fenómeno social, o Turismo deverá promover as comunidades locais e a sociedade em geral de um modo voluntário, considerando também o bem-estar do seu público interno. A presente investigação pretende avaliar de que modo as políticas de responsabilidade social em prol dos colaboradores e das comunidades são atualmente seguidas pelas empresas, no contexto do turismo. Nesse sentido, contextualizou-se o tema e adquiriu-se conhecimento na área, recorrendo à literatura disponível, e fez-se posteriormente uma análise exaustiva dos relatórios anuais de ESG e sustentabilidade, de 35 empresas a nível internacional.

Os resultados destacam que as empresas têm dado uma importância crescente à integração de medidas de responsabilidade social nos seus processos de tomada de decisão e na adoção deste tipo de práticas. No entanto, há um longo caminho a percorrer.

Palavras-chave: RSE - Responsabilidade Social Empresarial; ESG - *Environmental, Social and Governance*; comunidades; colaboradores; sustentabilidade.

## Abstract

The creation of wealth is no longer the sole focus of organizations. The current demands of society have led to the increasing implementation of social responsibility policies by companies, duly regulated by ESG criteria. This is a general trend, which applies to tourism in particular.

As a social phenomenon, tourism should promote local communities and society in general in a voluntary way, while also considering the well-being of its internal public. This research aims to assess how social responsibility policies for the benefit of employees and communities are currently followed by companies in the context of tourism. To this end, the topic was contextualized and knowledge in the area was acquired using the available literature, followed by an exhaustive analysis of the annual ESG and sustainability reports of 35 international companies.

The results show that companies have given increasing importance to the integration of social responsibility measures into their decision-making processes and the adoption of this type of practice. However, there is a long way to go.

**Keywords:** CSR- Corporate Social Responsibility; ESG - Environmental, Social and Governance; communities; employees; sustainability.

# Índice

<b>Agradecimento.....</b>	i
<b>Resumo .....</b>	ii
<b>Abstract .....</b>	iii
<b>Índice de figuras.....</b>	vi
<b>Índice de tabelas .....</b>	vii
<b>Lista de abreviaturas.....</b>	viii
<b>1. Introdução .....</b>	1
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Problema de Investigação .....	1
1.3. Objetivos da investigação.....	2
1.4. Estrutura da Dissertação .....	2
<b>2. Revisão de literatura.....</b>	3
2.1. ESG .....	3
2.2. RSE.....	4
2.3. RSE no Turismo .....	6
2.4. RSE e o envolvimento da Comunidade .....	7
2.5. RSE e o envolvimento dos colaboradores .....	8
2.6. Práticas de RSE no setor do Turismo (exemplos e benefícios) .....	10
<b>3. Metodologia .....</b>	15
<b>4. Análise de Resultados.....</b>	19
<b>5. Considerações Finais.....</b>	37
5.1 Discussão de Resultados .....	37
5.2 Conclusão .....	39
5.2.1 Limitações.....	40
5.2.2 Direções futuras .....	40
<b>6. Referências Bibliográficas.....</b>	41



## Índice de figuras

Figura 3-1.- Diagrama de códigos e temas .....	17
Figura 4-1.- Região de Origem .....	19
Figura 4-2.- Tipos de estabelecimento .....	20
Figura 4-3.- Promoção da saúde financeira dos colaboradores.....	21
Figura 4-4.- Promoção da saúde física dos colaboradores .....	22
Figura 4-5.- Promoção da saúde mental dos colaboradores .....	23
Figura 4-6.- Apoio às vítimas de violência doméstica e promoção de equilíbrio entre vida pessoal/profissional.....	24
Figura 4-7.- Estratégias de envolvimento dos colaboradores.....	25
Figura 4-8.- Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão.....	26
Figura 4-9. - Formação e Desenvolvimento da Carreira dos Colaboradores .....	28
Figura 4-10.- Número de parcerias e patrocínios das empresas.....	30
Figura 4-11.- Iniciativas solidárias em favor das comunidades.....	31
Figura 4-12.- Assistência das empresas a grupos vulneráveis .....	32
Figura 4-13.- Outras formas de impacto social das comunidades .....	34



## Índice de tabelas

Tabela 4-1.- Tópicos de análise dos colaboradores .....	20
Tabela 4-2.- Benefícios e Políticas de bem-estar dos colaboradores .....	21
Tabela 4-3.- Tópicos de análise das comunidades.....	29

## **Lista de abreviaturas**

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

ESG – *Environmental, Social and Governance*

DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão

## 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento

No presente estudo, o foco recai sobre a aplicação da sigla ESG, traduzida pelas práticas ambientais, sociais e de boa governança das empresas inseridas no setor do turismo, com destaque para a análise dos seus critérios de conduta a nível social.

Atualmente, são reconhecidos os esforços das empresas do setor turístico para reduzir o seu impacto ambiental. No entanto, o mesmo já não ocorre com tanta frequência ao nível da componente social, sendo importante a realização de um estudo sobre este fenómeno. Numa era em que as preocupações sociais assumem cada vez mais importância, as empresas turísticas devem adotar políticas de Responsabilidade Social, que englobam fatores como os direitos humanos, o bem-estar dos trabalhadores, ou o envolvimento com a comunidade, que serão devidamente aprofundados ao longo desta dissertação.

### 1.2. Problema de Investigação

É importante ter em conta que a realização de práticas de sustentabilidade pelas empresas turísticas, nomeadamente ao nível da responsabilidade social, é um fenómeno recente que tem vindo a ganhar importância e a ser cada vez mais abordado a nível mundial. Deste modo, esta dissertação pretende investigar até que ponto, atualmente, as empresas englobadas no conceito de turismo, a nível internacional, contribuem para as comunidades locais através das suas iniciativas de responsabilidade social. Ou seja, é importante analisar de que modo as medidas adotadas pelas empresas influenciam positivamente os colaboradores e as comunidades, e até que ponto estão a ser atualmente implementadas.

### 1.3. Objetivos da investigação

Com a elaboração desta dissertação, pretende-se observar as ações adotadas pelas empresas do setor turístico que se enquadram na vertente da responsabilidade social, nomeadamente em relação aos seus colaboradores e às comunidades onde se inserem. Para analisar estas práticas, ir-se-á recorrer à literatura existente e avaliar, com recurso a relatórios ESG de uma amostra de empresas a nível internacional, quais as medidas sociais que estão a ser adotadas em benefício destes e da sociedade em geral. Assim, os principais objetivos serão:

- Avaliar as práticas atuais de responsabilidade social das empresas do setor turístico, centrando-se nas suas iniciativas relacionadas com o envolvimento dos próprios colaboradores e das comunidades;
- Medir o impacto da responsabilidade social das empresas deste setor no bem-estar dos seus colaboradores e na sustentabilidade das comunidades;
- Com base nos resultados adquiridos, propor recomendações de melhoria às empresas de turismo para melhorarem as suas práticas de responsabilidade social e o seu envolvimento com os respetivos colaboradores e comunidades que apoiam.

### 1.4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação foi organizada em 5 capítulos: no primeiro capítulo, é feita a Introdução, o enquadramento inicial do tema da dissertação, bem como um estudo do seu problema de investigação, objetivos, e esclarecimento da respetiva estrutura; o segundo capítulo dedica-se à identificação, compreensão e avaliação da literatura académica já existente sobre o tema em questão, de forma a sintetizar e comparar os diferentes estudos realizados, determinar o conhecimento já adquirido, e escolher como avançar para gerar novo conhecimento sobre o tema escolhido. O terceiro capítulo consiste na metodologia, onde é identificado o tipo de estudo, a amostra, os métodos de recolha de dados, a técnica de investigação utilizada e finalmente, a metodologia de análise de dados. O capítulo inclui ainda as categorias codificadas, expostas no diagrama de códigos e temas. O quarto capítulo é composto pela análise de resultados, onde é realizada a exposição e análise dos dados recolhidos. Por fim, o quinto capítulo prende-se com a discussão dos resultados apresentados e as posteriores conclusões da investigação, bem como respetivas limitações e sugestões de futuros estudos.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. ESG

A sigla "ESG" - que pode ser traduzida por práticas ambientais, sociais e de boa governança das empresas - foi inicialmente proposta pela iniciativa *Who Cares Wins*, do Pacto Global das Nações Unidas (UNGCG) em junho de 2004, como forma de realçar a importância destas questões para os investidores, credores e outros decisores (HKEX, 2011). O Glossário do Jornal Financial Times descreve ESG como "um termo genérico utilizado nos mercados de capitais e pelos investidores para avaliar o comportamento a nível corporativo e determinar o desempenho financeiro futuro das empresas." (Financial Times Lexicon, citado por Maaloul et al., 2021).

De forma geral, a informação sobre as práticas ambientais diz respeito ao impacto da organização no ambiente natural onde está inserida. Tal informação pode estar relacionada com políticas ambientais corporativas sobre eficiência energética, emissões de gases de efeito estufa (GEE), resíduos perigosos, riscos de litígios ambientais, multas ambientais e energia renovável, quando aplicável (Shrivastava & Addas, 2014; Yu et al., 2018). Por outro lado, a informação sobre as práticas sociais refere-se ao tratamento equitativo dos funcionários e à proteção do ecossistema social em que a empresa opera (Limkriangkrai et al., 2016). Tal pode incluir questões como a taxa de rotatividade do pessoal, a formação de colaboradores, a percentagem de trabalhadores sindicalizados, o *ratio* entre o salário mais baixo e o salário mínimo, a satisfação no trabalho e também o envolvimento com a comunidade (Maaloul et al., 2021).

Por fim, a boa governança das empresas é o sistema que orienta e controla as empresas ao nível da ética, integridade e transparéncia (OECD, 2004; Limkriangkrai et al., 2016). A informação sobre políticas de governança inclui independência e diversidade do conselho de administração, políticas de remuneração, defesas contra aquisições hostis, programas anticorrupção e robustez dos mecanismos de auditoria interna e de controlo (Shrivastava & Addas, 2014; Yu et al., 2018).

O uso de critérios ESG está-se a tornar cada vez mais importante, uma vez que os investidores, credores e outros *stakeholders* reconhecem que o ESG representa oportunidades e riscos para as empresas (Limkriangkrai et al., 2016).

## 2.2. RSE

Na última década tem-se testemunhado uma grande expansão da literatura sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE), embora a definição do termo ainda esteja em debate. A Responsabilidade Social Empresarial consiste na adoção voluntária de práticas de RSE para melhorar a reputação e a competitividade de uma empresa (Orlitzky et al, 2011).

A RSE é reconhecida como um conceito multidimensional, abrangendo aspetos económicos, sociais, ambientais, éticos, filantrópicos e legais (Carrol, 1999). Segundo a European Comission (2001), a RSE é reconhecida como um conceito através do qual as empresas integram as suas preocupações sociais e ambientais ao nível das suas operações comerciais e na sua interação com os *stakeholders*, de um modo voluntário. Esta definição é uma das mais citadas a nível internacional, e destaca-se pela sua simplicidade e clareza, sendo que três aspetos merecem atenção: em primeiro lugar, a integração de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas transcende os atos filantrópicos; em segundo lugar, a interação com os *stakeholders* reconhece a relevância de todas as partes que podem afetar ou ser afetadas pelo negócio da empresa; por fim, a referência à voluntariedade enfatiza que, medidas além daquelas exigidas legalmente devem ser adotadas pelas empresas nas suas iniciativas de RSE (Masiero et al, 2023). A European Comission (2019) aconselha ainda que as empresas incorporem as suas preocupações socioeconómicas, sociais e ambientais nas suas estratégias, e procurem criar valor partilhado para os respetivos proprietários e os restantes *stakeholders*.

Outra definição do conceito de RSE foi dada pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável em 2000, que definiu a RSE como o compromisso contínuo de uma organização com práticas éticas e esforços para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores e das suas respetivas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral (Tran et al, 2023). Moir (2001) define as dimensões da RSE com base em cinco princípios, sendo estes: o tratamento justo dos colaboradores, o respeito pelos direitos humanos, as considerações éticas e integridade social, a sustentabilidade ambiental e a promoção da boa cidadania.

Atualmente, as empresas estão cada vez mais conscientes das vantagens estratégicas resultantes da adoção de iniciativas de RSE. As previsões de tendências de RSE da Forbes para 2023 destacaram a importância das empresas medirem o impacto social para demonstrarem o seu sucesso na promoção da mudança social (Hessekiel, 2023). A isto acrescentam-se outras medidas de RSE, como a preservação ambiental e a competitividade. No entanto, é preciso ter em conta que o desempenho de cada atividade de RSE depende fortemente do contexto do destino em que é aplicada (Urip, 2010).

Do ponto de vista de um *shareholder*, o compromisso com práticas RSE é primariamente motivado por questões económicas, que incluem a criação de riqueza para os acionistas e a fidelização dos clientes (Henderson, 2001). No entanto, a abordagem da RSE sob essa perspetiva tem sido criticada por ser individualista, já que subestima os interesses e preocupações dos restantes *stakeholders* (incluindo o meio ambiente) e também ignora o facto de que as empresas fazem parte da sociedade (Melubo et al, 2019). Adicionalmente, a pesquisa evidencia que existem diferentes motivos que levam ao compromisso com a RSE, como a promoção de relações com os *stakeholders*, o alcance da legitimidade, a atração de colaboradores talentosos, entre outros (Sprinkle & Maines, 2010).

Empresas diferentes têm motivações distintas para as suas práticas de RSE. Segundo Kalisch (2002), o principal impulsionador da RSE para as empresas é a gestão de riscos e a construção de uma reputação. Um bom exemplo deste caso são as empresas de turismo que operam em áreas rurais pobres de países em desenvolvimento, e que através da aplicação de medidas de RSE poderão reforçar positivamente a sua reputação (Van der Merwe & Wöcke, 2007).

Sprinkle & Maines (2010) apresentaram seis motivos pelos quais as empresas são motivadas a comprometer-se com práticas RSE. Primeiramente, apontam que o empenho na RSE por parte das organizações pode ser motivado por intenções altruístas. Em segundo lugar, as organizações podem participar em medidas de RSE para melhorar as relações com os *stakeholders*, a fim de evitar publicidade negativa. Em terceiro lugar, as empresas acreditam que o seu envolvimento em RSE traz benefícios no que toca ao público interno, promovendo por um lado a lealdade dos seus colaboradores, ao mantê-los satisfeitos e motivados e, por outro, auxiliando no recrutamento dos melhores candidatos e no aumento da retenção dos colaboradores com melhor potencial. Em quarto lugar, a participação em atividades de RSE pode proporcionar às organizações benefícios ao nível dos clientes, tais como um aumento da quota de mercado ou da taxa de fidelização. Em quinto lugar, o foco ambiental nas atividades de RSE contribui para a redução dos custos de produção das empresas – o que podemos observar também na indústria do turismo, por exemplo, onde o foco ambiental permite a preservação de recursos vitais para a sua sobrevivência. Finalmente, a RSE é percebida como um aspeto significativo da gestão de risco para as organizações (Bello & Kamanga, 2018). Segundo Scholtens (2013), as empresas podem minimizar a sua exposição a riscos ao envolverem-se em atividades de RSE, que contribuem para a melhoria da sua reputação social.

## 2.3. RSE no Turismo

Embora a relação direta do setor de turismo com o seu ambiente físico, económico e social seja cada vez mais evidente e o interesse pela RSE esteja a crescer, os resultados das pesquisas que conectam o Turismo à RSE ainda são modestos em comparação com outros setores (Ibarnia et al, 2020). Este problema decorre da própria definição sobre o que é ou o que deve ser a RSE no turismo, especialmente tendo em conta que a especificidade do setor não é considerada (Farrington et al, 2017). É importante relembrar que o turismo não é um setor de serviços homogéneo, mas sim um setor composto por várias empresas de diversas indústrias (hotelaria, aviação, agências de viagens, cruzeiros, etc.), o que torna a análise complexa do ponto de vista microeconómico, que é tipicamente aplicado a outros setores da economia com base nos bens e serviços que oferecem (Solis et al, 2021).

O turismo representa uma indústria significativa com um potencial de crescimento substancial, que gera lucros que podem ser utilizados para o desenvolvimento de um país (World Travel & Tourism Council, 2015). No entanto, embora as empresas de turismo obtenham lucros substanciais, também têm sido a causa de muitos efeitos negativos no meio ambiente e na sociedade (Karlsson & Dolnicar, 2015). Assim, a RSE tornou-se gradualmente uma preocupação de muitas empresas na indústria do turismo, e um número substancial destas já implementou programas de RSE com o objetivo de alcançar vantagens a nível económico e ambiental, agindo simultaneamente de forma socialmente responsável (Horng et al, 2017). Neste contexto, ao comprometerem-se com atividades de RSE, as empresas turísticas não só podem ajudar o setor a expandir-se economicamente, como podem melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores, das suas famílias, da comunidade local e da sociedade em geral (Madanaguli et al, 2021).

A RSE é particularmente importante na indústria do turismo, tendo em conta que os recursos naturais e culturais são componentes básicos dos produtos turísticos, e, como tal, a sua preservação é indispensável. No entanto, apenas as grandes empresas estão empenhadas em implementar uma real estratégia de RSE; os operadores turísticos internacionais concentram-se essencialmente na filantropia (dando menor atenção à gestão da cadeia de valor, crucial para a promoção da sustentabilidade) e são ainda limitadas as atividades de RSE em Pequenas e Médias Empresas (PME) (Wood, 2017). Com efeito, as PME predominantes no mercado turístico enfrentam ainda diversas barreiras, nomeadamente ao nível dos recursos limitados que possuem. No entanto, pesquisas recentes demonstram que os empreendedores estão cientes da importância da promoção de atividades de RSE e introduzem cada vez mais práticas de apoio às comunidades locais e que visam a melhoria das condições de trabalho (Schlenker et al, 2019).

Embora a definição de RSE ainda esteja em discussão, no contexto do turismo existe algum consenso de que RSE consiste no meio para adotar práticas comerciais abertas e transparentes, com base em valores éticos (World Travel & Tourism Council, 2006). Na literatura de turismo o conceito de RSE sobrepõe-se a outros, como por exemplo o turismo responsável, o turismo sustentável ou o turismo ético. Todos estes tipos de turismo podem ser categorizados dentro do tema mais geral da RSE (Zanfardini et al, 2016).

## 2.4. RSE e o envolvimento da Comunidade

A RSE relaciona-se com as interações empresa - sociedade, em que as empresas interagem com as comunidades locais e respetivas tradições. Diversos estudos reconheceram o papel das organizações empresariais na construção de comunidades sustentáveis (Miklian, 2019). As práticas de RSE influenciam a sustentabilidade da comunidade e ajudam a estreitar laços entre a comunidade e as empresas (Gursoy et al, 2019). Para promover o envolvimento comunitário, as empresas podem investir em apoios a atividades locais das comunidades, podem valorizar a tradição local, ajudar a preservar o património cultural, ou apoiar a formação profissional e estágios para jovens locais, priorizando a sua contratação e disponibilizando-lhes formação no local (Tran et al, 2023). Além disto, as empresas também podem apoiar as famílias das vítimas de guerra, os idosos sem apoio familiar ou mesmo crianças desfavorecidas que residam na vizinhança, entre outros exemplos. Estas interações com a comunidade local terão igualmente um impacto positivo na ligação dos colaboradores às empresas (Tran et al, 2023).

Posto isto, é importante garantir que as práticas de RSE estão alinhadas com os desejos e expectativas da comunidade local, contribuindo para a sustentabilidade dos laços entre a empresa e a comunidade a longo prazo (Kasim et al, 2022). Adicionalmente, a atitude e o comportamento da comunidade local em relação ao turismo podem afetar a qualidade das interações entre anfitriões e hóspedes num determinado destino e influenciar as experiências dos turistas, bem como o desenvolvimento geral do setor turístico no local. Como tal, seria um desperdício de tempo, recursos e dinheiro se a RSE das empresas turísticas não impactasse significativamente a comunidade local de maneira positiva (Boğan & Dedeoğlu, 2019). Como o sucesso da implementação da RSE está sujeito ao contexto geográfico, social, cultural e económico, é essencial uma comunicação contínua com a comunidade local, de modo a compreender as suas percepções, necessidades e aspirações, e assim potenciar o sucesso da RSE no destino turístico (Kasim et al, 2023).

Segundo Goffi et al (2018), o compromisso com a RSE significa maximizar o impacto económico das empresas turísticas nas comunidades locais, seja através da aquisição de bens produzidos localmente, do recrutamento de colaboradores locais, ou do uso de serviços locais, como por exemplo, alojamentos e restaurantes provenientes da zona, a colaboração com agências de viagens e guias turísticos locais, entre tantas outras práticas que podem promover a economia da comunidade local.

## 2.5. RSE e o envolvimento dos colaboradores

Os colaboradores são uma peça fundamental no sucesso das empresas, sendo o seu envolvimento um ponto-chave para o sucesso das estratégias de RSE das empresas turísticas. Assim sendo, iniciativas que abracem os colaboradores terão maior probabilidade de sucesso a longo prazo (Bohdanowicz & Zientara, 2009; Mackenzie & Peters, 2014) e as empresas que demonstrem um pensamento estratégico sustentável serão mais apelativas para potenciais colaboradores no futuro (Mackenzie & Peters, 2014). Neste contexto, a comunicação das iniciativas de RSE aos colaboradores torna-se pois fundamental, já que irá aumentar a sua motivação e, por conseguinte, impactar positivamente a produtividade e a qualidade do serviço prestado, traduzindo-se numa maior satisfação dos clientes (Leaniz & Del Bosque, 2013).

Os colaboradores estão entre os principais *stakeholders* quando se menciona a RSE (Kim et al, 2017; Cantallops et al, 2018). Isto é particularmente verdade na indústria turística, onde a entrega e o consumo dos serviços ocorrem simultaneamente em diversas instalações turísticas (como hotéis, cruzeiros, entre outros) e onde os colaboradores possuem um contacto direto com o cliente, desempenhando um papel fundamental na sua satisfação. Por conseguinte, o bem-estar, a satisfação, o empenho, o compromisso e a motivação dos colaboradores adquirem uma importância fundamental nas empresas turísticas, sendo essenciais para oferecer a melhor experiência possível ao cliente, conduzindo a uma maior competitividade (Cantallops et al, 2018).

A RSE é igualmente um elemento-chave para a retenção dos colaboradores, e a sensibilização dos mesmos para este tipo de atividades tem efeitos positivos ao nível da identidade organizacional (Cantallops et al, 2018). De um modo geral, os colaboradores de vários setores empresariais, incluindo o setor turístico, relatam um conjunto de benefícios decorrentes da sua participação em atividades de RSE, de entre os quais o desenvolvimento de *skills* no âmbito do trabalho em equipa, da comunicação, da liderança e gestão de projetos, entre outras (Peterson, 2004; Supanti et al, 2015). Complementarmente, os colaboradores referem ainda ter alcançado uma melhoria da eficiência no local de trabalho e um maior espírito de equipa (Peloza & Hassay, 2006; Supanti et al, 2015). Este facto

foi constatado por um estudo de Yu et al (2012) que examinou a forma como os gestores de hotéis na China percecionavam os benefícios da participação dos seus colaboradores em atividades de RSE (como por exemplo, iniciativas de apoio habitacional e alimentar), concluindo que a criação de um sentimento de pertença às organizações e uma crescente coesão entre colaboradores são os benefícios mais importantes e notórios.

É importante compreender as razões pelas quais os gestores turísticos investem na realização de atividades de RSE, mesmo quando estas podem implicar despesas consideráveis. Nesse sentido, foi realizado um estudo na Tailândia que visou compreender como os gestores hoteleiros percecionam os benefícios para os colaboradores e respetivos hotéis decorrentes do seu envolvimento em atividades de RSE (Yu et al, 2012). Após a realização de um conjunto de entrevistas a vários gestores do setor hoteleiro tailandês, foram identificados cinco tipos de benefícios associados à prática de atividades de RSE (Yu et al, 2012):

1) incentivo ao envolvimento e aproximação entre colaboradores – a organização de atividades de RSE para os novos colaboradores traduz-se numa oportunidade para conhecer pessoas novas no seio da organização, de diferentes departamentos.

2) estímulo à criatividade e diversão – os colaboradores consideraram que as atividades de RSE constituíam uma boa oportunidade para se divertirem no trabalho, podendo realizar tarefas novas que eram novidade e fugiam à sua rotina diária.

3) sentimento de orgulho e de pertença – os colaboradores sentiram-se orgulhosos da sua participação nas atividades de RSE.

4) desenvolvimento de competências – as atividades de RSE foram uma oportunidade para os colaboradores desenvolverem *skills* relacionadas com o seu trabalho, e mais importante, para descobrirem novos talentos.

5) Promoção do trabalho de equipa – muitas atividades de RSE constituíram bons exercícios de formação de equipas para programas de desenvolvimento profissional.

Por conseguinte, este estudo permitiu esclarecer a forma como a RSE pode ser uma ferramenta para melhorar o envolvimento dos colaboradores, a sua retenção e o seu desempenho profissional (Yu et al, 2012). Complementarmente, os esforços de RSE direcionados aos colaboradores, tais como a oferta de salários adequados, oportunidades de evolução justas, a promoção de programas de formação e desenvolvimento de *skills*, e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, podem motivá-los a serem mais dedicados ao seu trabalho e a melhorar o seu compromisso a nível organizacional (González-Rodríguez et al, 2019; Uyar et al, 2022).

De modo a incentivar e motivar os colaboradores de empresas turísticas a participar e contribuir de forma criativa em projetos comunitários de RSE (a nível interno ou em regime de outsourcing), é fundamental assegurar a entrega de incentivos e recompensas, promover a partilha do sucesso e incentivar os colaboradores a expressarem os seus pontos de vista, exigências e ideias (Bohdanowicz & Zientara, 2008; Mackenzie & Peters, 2014). Por outro lado, para assegurar que estão a ter um impacto positivo nas comunidades, as empresas devem procurar obter o feedback dos seus colaboradores, seja através de questionários, de reuniões ou de outras formas de comunicação (Hilton, 2019; IHG, 2019; Marriot, 2019; Shangri-La, 2019; Wang et al, 2020).

## 2.6. Práticas de RSE no setor do Turismo (exemplos e benefícios)

Atualmente, muitas empresas turísticas estão a direcionar os seus recursos para atividades que não representam lucro direto, mas beneficiam o bem-estar da sociedade como um todo (Slevitch et al, 2011). É importante não esquecer que a percepção positiva das comunidades onde as empresas turísticas estão inseridas é um indicador determinante para o sucesso das suas ações de RSE. Por exemplo, um estudo realizado em Alanya, na Turquia, concluiu que a percepção positiva dos residentes no que respeita às ações de RSE de um Hotel, pode influenciar a sua atitude em relação ao Turismo em geral. Os autores do mesmo estudo sugeriram inclusive algumas iniciativas de RSE a desenvolver pelas empresas turísticas em prol das suas comunidades, tais como: atribuir apoios financeiros; estabelecer parcerias com organizações sem fins lucrativos; proporcionar oportunidades de emprego; e optar por fornecedores locais ou mesmo apoiar a implementação de programas de gestão de resíduos, com vista a melhorar a qualidade de vida dos residentes locais, e consequentemente, as suas percepções positivas em relação ao turismo (Gursoy et al., 2019).

Outro estudo efetuado em Phuket, na Tailândia, salientou que, tanto os hotéis, como outras empresas turísticas, deverão, antes de mais, compreender o contexto e necessidades locais, assim como conhecer as opiniões e expectativas das comunidades onde se inserem, antes de iniciarem os seus programas de RSE. Ou seja, para maior probabilidade de sucesso, as iniciativas de RSE devem ser baseadas, primeiramente, em consultas e contributos dados pela comunidade local (Kasim, et al., 2022). Aliás, numa fase inicial, é essencial comunicar com a comunidade local para identificar e compreender as suas necessidades, aspirações, percepções e expectativas, pois o sucesso da implementação de programas de RSE depende do contexto geográfico, social, cultural e económico das respetivas comunidades (Kasim, et al., 2022).

Reconhecendo as estratégias de envolvimento comunitário segundo o ponto de vista de Bowen et al (2010) em relação à teoria da legitimidade (segundo a qual as empresas divulgam informações sobre a responsabilidade social que praticam, para apresentarem uma imagem socialmente responsável e assim legitimarem os seus comportamentos perante os *stakeholders*), devem existir razões plausíveis para que os colaboradores acreditem na legitimidade do envolvimento das empresas turísticas nas respetivas comunidades. Caso as práticas quotidianas de RSE das empresas turísticas sejam irresponsáveis, tal pode prejudicar a confiança dos colaboradores nos líderes das suas empresas, levando-os a crer que a preocupação relativa à comunidade onde se inserem é uma mera aparência (Tran et al, 2023).

No entanto, é inquestionável que as empresas turísticas consideram cada vez mais os interesses das comunidades. Alguns hotéis, por exemplo, investem no apoio, não só das suas comunidades locais, como também de comunidades em países em desenvolvimento. Esse foi o caso do Empire Hotel Group, que em 2009 lançou um programa de solidariedade para apoiar crianças desfavorecidas, tendo por objetivo melhorar a sua qualidade de vida, educação e promover oportunidades para o desenvolvimento das suas capacidades pessoais (The Empire Hotels & Resorts, 2009; Wong et al, 2022).

Também o Rosewood Hotel Group, em 2017, estabeleceu uma parceria com a Room to Read, uma organização global sem fins lucrativos que visa melhorar a alfabetização e igualdade de género nos países em desenvolvimento através de programas de Educação. No âmbito desta parceria, o Rosewood Hotel Group comprometeu-se a prestar apoio especial e fundos monetários para o programa de educação das raparigas da Room to Read, permitindo assim que 100 jovens mulheres continuassem a sua educação no ensino secundário em Siem Reap, no Cambodja. Este programa de Educação constituiu uma forma poderosa e eficaz de combater a pobreza a nível global (Rosewood Hotel Group, 2017; Wong et al, 2022).

Por sua vez, o Langham Hospitality Group é outro perfeito exemplo de uma empresa turística que se compromete de forma séria a apoiar as suas comunidades, tanto a nível local como internacional (Langham Hospitality Group, 2015; Wong et al, 2022). A nível local, tem-se empenhado no envolvimento com as comunidades através de medidas diversas, tais como donativos, patrocínios e voluntariado dos seus colaboradores. Com o intuito de promover uma cultura de envolvimento dos seus colaboradores na comunidade, o grupo hoteleiro exige aos seus hotéis pelo menos uma hora de serviço comunitário por colaborador, em média. Adicionalmente, desde 2013, o Grupo mantém uma parceria com a HOPE Worldwide Hong Kong, uma organização que gera um centro comunitário que auxilia crianças de famílias desfavorecidas. Em 2015, esta parceria deu origem ao workshop *The Six*

*Pillars of Character: Be a Young Hotelier*, onde 30 crianças foram convidadas a experenciar a vida de um gestor de Hotel da cadeia Langham. Outra parceria em destaque foi estabelecida com a Fundação Make-a-Wish, uma organização que concede desejos a crianças dos 3 aos 17 anos com problemas de saúde e em risco de vida. Por meio desta parceria, o Langham Hospitality Group ajudou a conceder vários desejos, como por exemplo oferecer uma noite num dos seus hotéis de luxo, entre outros (Langham Hospitality Group, 2015; Wong et al, 2022). Os hotéis do Langham Hospitality Group também se dedicam a apoiar escolas locais de educação especial. No âmbito desta parceria, os colaboradores do grupo hoteleiro ajudam a limpar as salas de aula e as zonas públicas destas escolas durante as férias de Verão, e são também doados regularmente livros, brinquedos ou mobiliário para a comunidade escolar (Langham Hospitality Group, 2015; Wong et al, 2022).

Outro importante exemplo a destacar, é a Ilunion Hotéis, uma cadeia hoteleira espanhola de referência, cuja responsabilidade social nas comunidades se destaca por promover a integração laboral de pessoas com deficiência. Os hotéis desta organização funcionam como centros especiais de emprego, concebidos com o objetivo social de inclusão laboral de pessoas com deficiência que residam nas comunidades onde se inserem. Assim, o objetivo social da Ilunion Hotéis não é apenas a incorporação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, mas também a promoção do seu acesso a um emprego de qualidade, com possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional (Cruz-Morato et al, 2021). Em 2019, a Ilunion Hotéis contava com 1243 colaboradores, dos quais cerca de 40% tinham algum tipo de deficiência, e somava 12 centros especiais de emprego (para 28 hotéis), onde mais de 70% dos seus colaboradores eram pessoas com deficiência (Cruz-Morato et al, 2021). Estes números demonstram que a Ilunion Hotéis é um modelo a seguir no setor turístico, uma vez que promove a acessibilidade universal e o turismo inclusivo, um eixo fundamental no âmbito da responsabilidade social empresarial (Aparicio, 2022).

No que respeita ao setor da aviação, também uma companhia aérea privada do Nepal (Buddha Air) revelou ser exemplo de sucesso ao nível do envolvimento com a comunidade local. Criada no final da década de 1990, a Buddha Air implementa várias práticas de RSE que se destinam a apoiar a comunidade. Exemplo disso é a prestação de serviços aéreos à população isolada das remotas zonas montanhosas do Nepal, onde não existe qualquer outro meio de transporte; a construção de uma escola em colaboração com uma ONG, numa zona remota do distrito de Mugu, para que centenas de crianças da comunidade pudessem continuar os seus estudos nessa região; ou, em períodos de catástrofe natural, o apoio gratuito às vítimas das zonas afetadas, transportando bens necessários, medicamentos e equipas médicas (Munir et al, 2018).

Também para as empresas da indústria dos cruzeiros, o envolvimento com a comunidade é estratégico no âmbito das suas estratégias de sustentabilidade. Exemplo disso é a Royal Caribbean Cruises, que auxilia as comunidades onde se insere através do investimento em recursos para que se tornem melhores locais onde viver e trabalhar. O grupo tem também demonstrado o seu compromisso com as comunidades em tempos de crise, tal como aconteceu em 2010, quando construiu uma escola no Haiti (*L'Ecole Nouvelle*) com vista a criar novas oportunidades para a educação de jovens e adultos no país, meses depois do sismo no local. (Jones et al, 2017). Outra boa prática deste grupo na vertente social foi a organização de um programa de educação gratuito e focado em ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) como parte de uma formação destinada a professores da ilha das Bahamas em 2022, em parceria com a Fundação Pan-Americana de Desenvolvimento (PADF) (Royal Caribbean Group, 2022).

A Carnival Corporation reconhece igualmente a importância do impacto da sua atividade para as comunidades dos seus portos de origem e destino, procurando apoiá-las e contribuir de uma forma positiva. Nesse sentido, o grupo criou a Fundação Carnival, que se dedica primariamente a melhorar a educação dos jovens das comunidades onde trabalha (concentradas no sul da Florida), através de ações como donativos ou voluntariado (Jones et al, 2017). Neste âmbito, a fundação possui, desde 2007, um programa de mentoria para estudantes do ensino secundário, que atribui bolsas de estudo para o ensino superior, em parceria com a organização Big Brothers Big Sisters (Carnival Corporation & plc, n.d.).

No cenário empresarial atual, muitas empresas turísticas adotam estratégias de responsabilidade social para gerir de forma equilibrada os interesses dos seus *stakeholders* e melhorar simultaneamente a sua imagem empresarial e reputação social (Lee & Heo, 2009; Kucukusta et al, 2013; Wang et al, 2020). Além disto, a adoção deste tipo de estratégias é vantajosa para as empresas ao contribuir igualmente para a redução dos custos (Levy & Park, 2014; Wang et al, 2020).

O apoio a projetos centrados na comunidade tem permitido integrar as preocupações estratégicas da gestão turística em relação a questões ambientais e sociais, bem como em relação ao bem-estar de seus colaboradores (Maon et al, 2008; Mackenzie & Peters, 2014). Com efeito, são cada vez mais as empresas que procuram envolver os colaboradores na promoção das suas estratégias de RSE em contextos culturais diferentes, seja através da criação de postos de trabalho, da oferta de programas de formação para jovens da comunidade local, da integração de pessoas com deficiência, ou da ajuda humanitária a crianças que vivam em situação de pobreza (Hilton, 2019; IHG, 2019; Marriot, 2019; Shangri-La, 2019; Wang et al, 2020).

Como referido previamente, a realização de atividades de responsabilidade social ao nível comunitário, pelas grandes empresas turísticas, envolve a cooperação e o apoio à comunidade através de donativos, de iniciativas educacionais, do apoio a programas de voluntariado, entre outras atividades ( Inoue & Lee, 2011; Wang et al, 2018). Estas práticas de RSE podem contribuir para o desenvolvimento global do setor turístico ao ajudarem a manter relações positivas entre os *stakeholders*, nomeadamente a comunidade local, os colaboradores e os clientes. Além disto, estas práticas podem ser bem percecionadas pelos mesmos ao visarem a redução dos impactos económicos, ambientais e sociais negativos e a criação de benefícios económicos para a população local nos destinos turísticos. Assim, a comunidade local em particular, cujo apoio às atividades turísticas desempenha um papel fundamental, é vital para o desenvolvimento do setor turístico (Lujun et al, 2018; Uyar et al, 2022).

### 3. Metodologia

Após a realização do enquadramento teórico e revisão literária, segue-se a fase do estudo da metodologia. A metodologia é uma fase muito importante da investigação pois exprime o processo que foi utilizado para atingir o conhecimento pretendido. Este processo de escolha do percurso de investigação condiciona a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser compatíveis com os objetivos que se visam alcançar (Sousa & Baptista, 2011).

Assim, o objetivo deste capítulo é dar a conhecer o processo metodológico que será utilizado para recolher a informação que consta nos resultados. Na realização de um trabalho, podem ser utilizados dois tipos de abordagem: a quantitativa e/ou qualitativa (dependendo dos objetivos do mesmo) (Pernas, 2019). Ao contrário da metodologia quantitativa, a metodologia qualitativa não possui medidas ou hipóteses que constituam parte integral dos procedimentos de investigação (Goodson & Phillimore, 2004). Segundo a OMT (2001), no turismo a investigação qualitativa traduz-se numa estratégia utilizada para dar resposta a questões sobre os grupos, comunidades e interações humanas, e tem como propósito descrever os fenómenos de interesse ou prever os fenómenos turísticos, ou dos comportamentos humanos e da sua relação com o turismo. Deste modo, é possível concluir que as abordagens qualitativas nos auxiliam na compreensão das dimensões sociais e culturais do turismo.

Na revisão da literatura sobre a temática em análise, não foram identificados quaisquer estudos com os objetivos específicos do nosso trabalho. Como tal, optou-se pela realização de um estudo de caráter qualitativo, com uma abordagem exploratória, visando-se o preenchimento de uma lacuna na literatura atual. Segundo Malhotra (2004), a abordagem qualitativa consiste numa metodologia de pesquisa não estruturada, com base em pequenas amostras que visam auxiliar na compreensão do contexto do problema. Assim, o estudo qualitativo permite contrapor as situações onde o enquadramento teórico não corresponda aos resultados práticos da investigação (Ferreira, 2003).

A metodologia de trabalho foi feita com recurso a fontes secundárias, nomeadamente uma amostra de relatórios ESG referentes ao ano de 2022 que comunicam o compromisso das empresas do setor turístico em termos de sustentabilidade ambiental, social e boas práticas de gestão. Deste modo, a metodologia utilizada tem como objetivo explorar, compreender e analisar, no âmbito da sustentabilidade social, a influência atual que determinadas empresas englobadas no conceito de turismo possuem, não só nas comunidades em geral, como também no grupo que representa os seus respetivos colaboradores.

Os dados da investigação encontram-se integrados na base de dados *Eikon*, uma das mais importantes bases de dados no âmbito das soluções ESG das empresas a nível internacional, possuindo dados, resultados e classificações ESG relativos a mais de 6000 empresas, desde 2002. Assim, esta base de dados disponibiliza informações fiáveis e atualizadas no âmbito da sustentabilidade empresarial (Sikacz & Wolczek, 2018).

Após a recolha dos dados da investigação, o próximo passo consistiu no tratamento da mesma através da análise de conteúdo, uma técnica dedicada à organização e interpretação dos dados de uma forma mais simples e organizada (Bardin, 2016). Segundo Krippendorff (1980), a análise de conteúdo consiste numa técnica de investigação que permite a realização de inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto. Tendo isto em conta, é importante referir que, para se efetuar uma análise de conteúdo, é muito importante construir um sistema de categorias. Estas categorias (também chamadas de códigos) constituem ideias-chave e são estruturadas com base na análise e interpretação dos dados recolhidos (Céu et al, 2022). Assim, a análise de conteúdo permite codificar e categorizar os dados qualitativos com o objetivo de os analisar quantitativamente, de forma concreta e ordenada (Saunders et al, 2016).

Após a leitura, análise e interpretação dos relatórios de sustentabilidade, foram consideradas duas categorias segundo o objetivo da investigação, sendo estas mutuamente exclusivas e independentes de modo a garantir a validade da análise. Com base nas mesmas, criou-se as respetivas subcategorias e originou-se uma árvore de códigos, espelhado na figura 3.1. Nesta árvore de códigos estão representados os códigos e os subcódigos de primeiro nível, organizados e relacionados entre si, podendo-se obter assim uma visão geral da análise que será realizada no próximo capítulo.

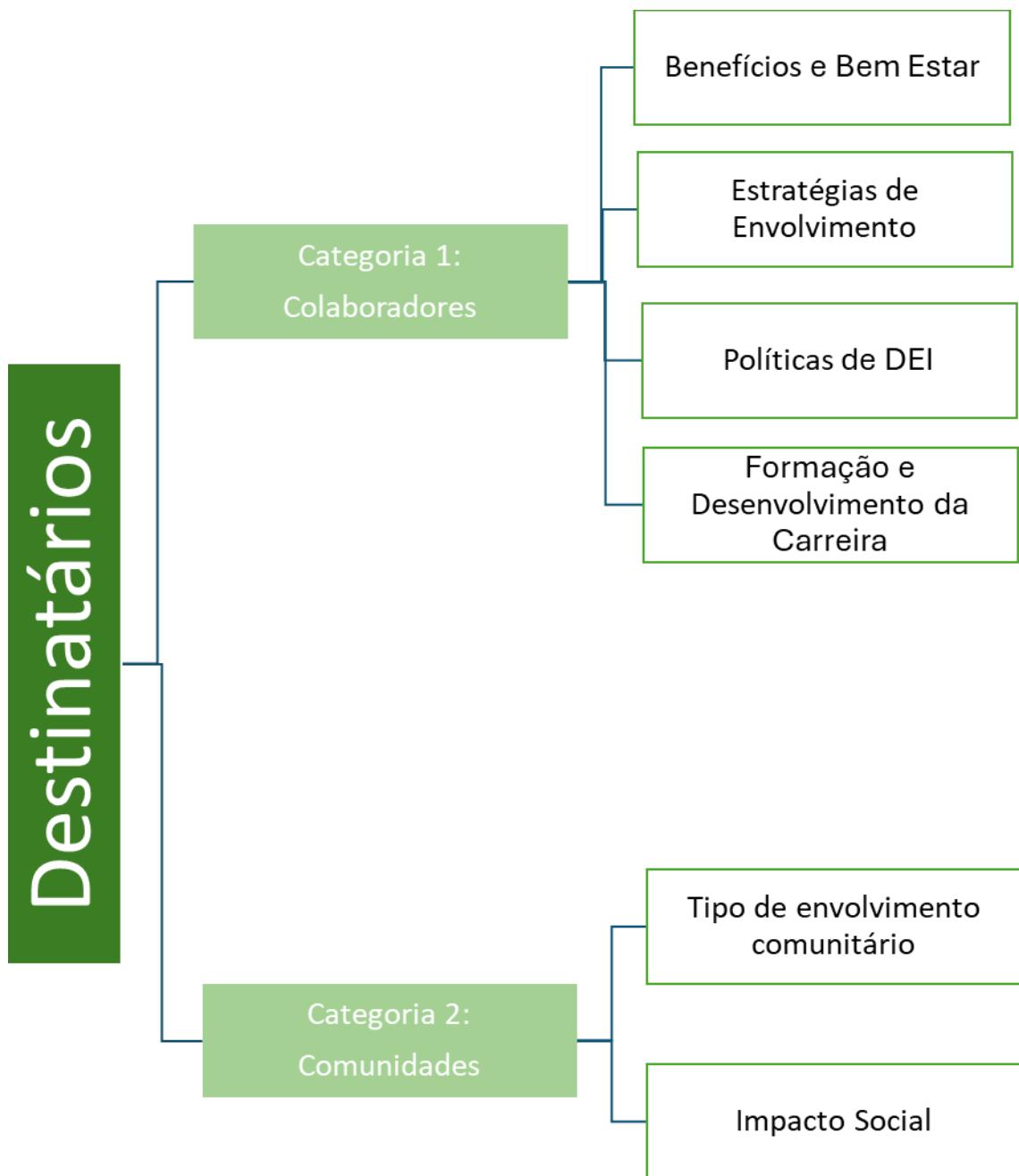


Figura 3-1.- Diagrama de códigos e temas



#### 4. Análise de Resultados

A partir da codificação, realizada com base no diagrama de códigos apresentado anteriormente, foi possível obter determinados resultados ao nível de cada uma das categorias sujeitas a análise.

Todos os resultados obtidos com base nestes códigos vão ser analisados e expostos neste capítulo, iniciando-se com a descrição das figuras 4.1 e 4.2, relacionadas com a região de origem das empresas analisadas e do tipo de estabelecimento que as mesmas representam.

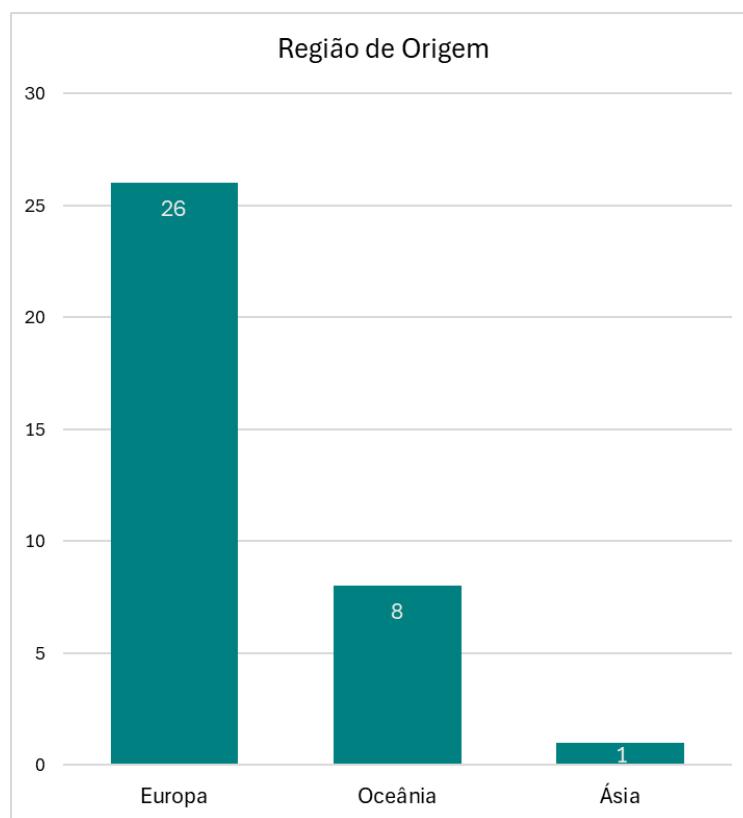


Figura 4-1.- Região de Origem

O continente mais frequente, onde a maior parte das empresas foram fundadas (cerca de 74%) é a Europa, sendo que oito delas surgiram na Oceânia e apenas uma foi criada na Ásia (mais concretamente, a empresa Mandarim Oriental, original de Hong Kong).

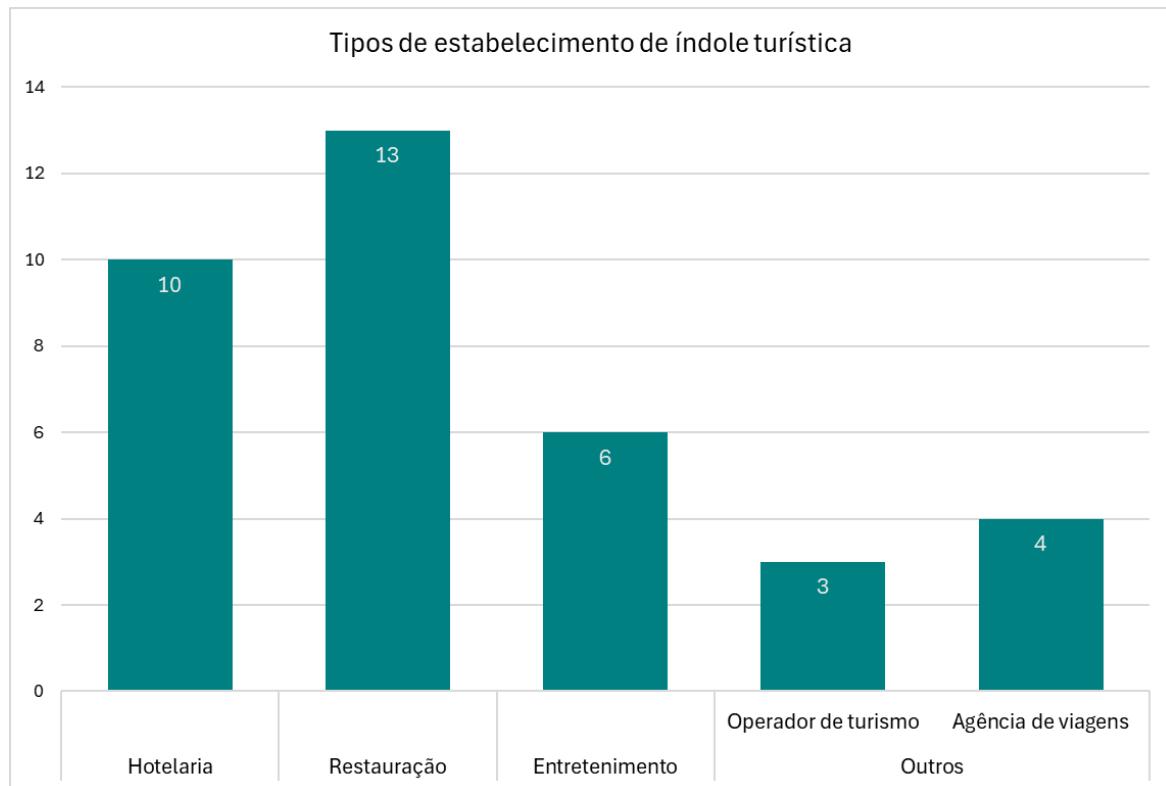


Figura 4-2.- Tipos de estabelecimento

Do conjunto de 35 empresas analisadas, o setor da “restauração” é o setor mais comum, já que cerca de 37% das mesmas fazem parte deste setor. Em seguida encontra-se o setor da Hotelaria, com 10 das empresas a fazerem parte do mesmo, enquanto apenas 6 pertencem ao setor do entretenimento (inclui as experiências de casino, entre outros). No setor “outros” estão representados os operadores do turismo e as agências de viagens.

Numa ótica de análise das medidas tomadas pelas empresas em favor dos seus colaboradores, estas estarão organizadas em quatro tópicos distintos, consoante o seu propósito (tabela 4.1):

Análise dos colaboradores	benefícios e bem estar
	estratégias de envolvimento
	Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)
	Formação e Desenvolvimento da Carreira

Tabela 4-1.- Tópicos de análise dos colaboradores

Assim, a primeira prioridade a ser abordada são os benefícios e políticas de bem-estar dos mesmos, organizados na tabela 4.2:

benefícios e bem estar	apoio à saúde financeira
	apoio à saúde física
	apoio à saúde mental
	equilíbrio entre vida pessoal e profissional
	apoio às vítimas de violência doméstica

Tabela 4-2.- Benefícios e Políticas de bem-estar dos colaboradores

A Figura 4.3 aponta as principais formas que as empresas usam para promover a saúde financeira dos seus colaboradores.

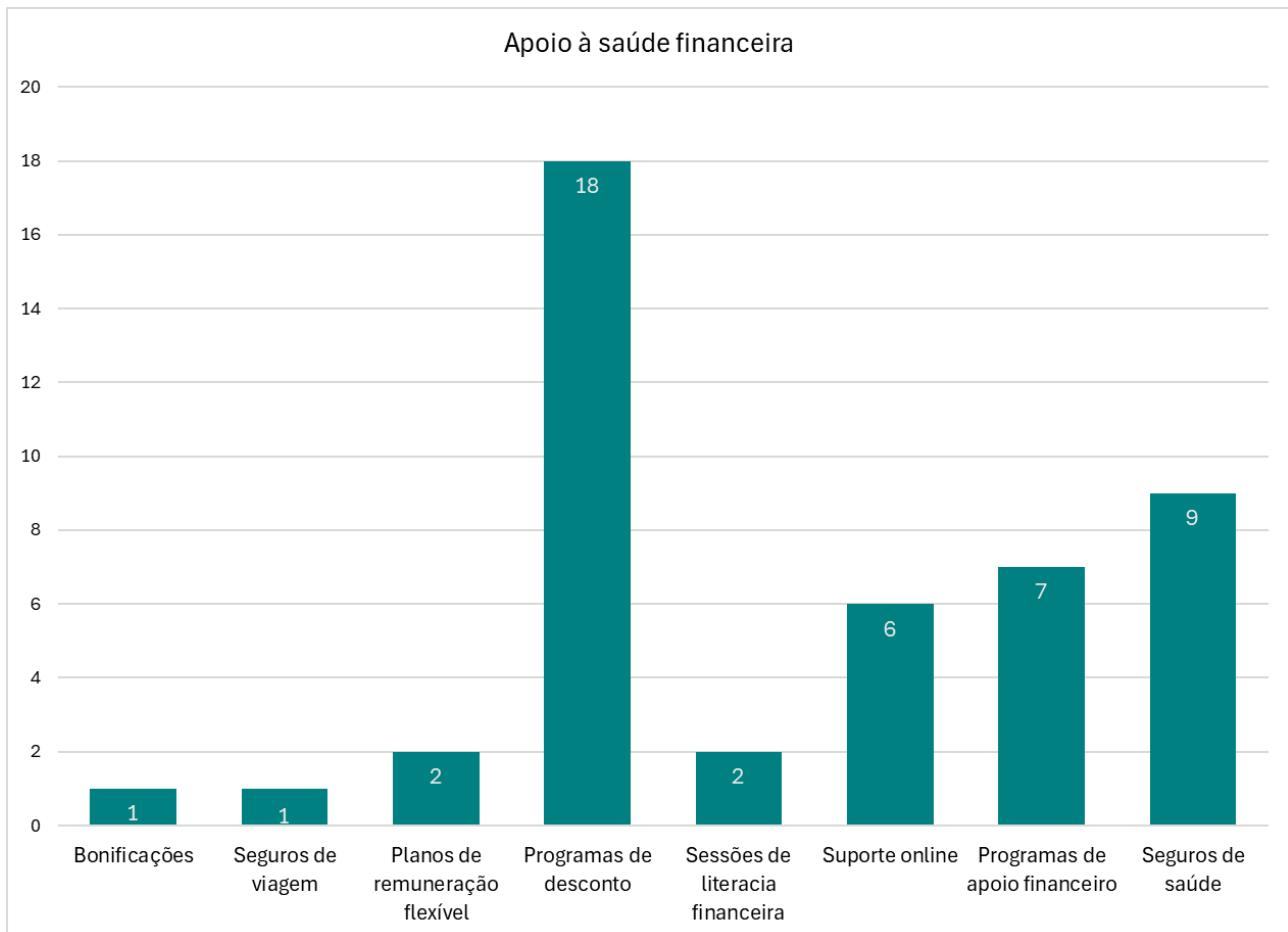


Figura 4-3.- Promoção da saúde financeira dos colaboradores

A oferta de programas de desconto é a forma mais comum de promover a saúde financeira dos colaboradores, com mais de metade das empresas a destacar esta medida nos seus relatórios de

sustentabilidade. Esta dimensão inclui tanto descontos em estadias hoteleiras e pubs como descontos em comidas e bebidas, transportes públicos ou mesmo subscrições de ginásio. Apenas 7 empresas oferecem programas de apoio financeiro, de entre as quais se destaca o *Collins Family Fund*, uma iniciativa criada pela Collin Foods com o objetivo de prestar apoio financeiro aos colaboradores que estejam a passar dificuldades por diferentes motivos, como por exemplo a necessidade de concluir reparações inesperadas em casa ou pagar contas médicas não previstas, entre outros (Collin Foods, 2022). Duas empresas oferecem planos de remuneração flexível para os seus colaboradores, salientando-se aqui a medida do Grupo NH Hotel, que permite aos seus colaboradores aplicarem uma parte do seu salário em bilhetes de transporte, vales sociais de apoio a despesas com creches, compra de dias de férias, formação externa e muitos outros, beneficiando deste modo de preços especiais e vantagens fiscais (NH Hotel Group, 2022). Finalmente, também é relevante evidenciar que apenas uma empresa, a Sphera Franchise Group, disponibiliza bónus de lealdade aos seus colaboradores (um ano após o seu recrutamento), enquanto a Webjet é a única empresa a oferecer seguros de viagens aos seus funcionários.

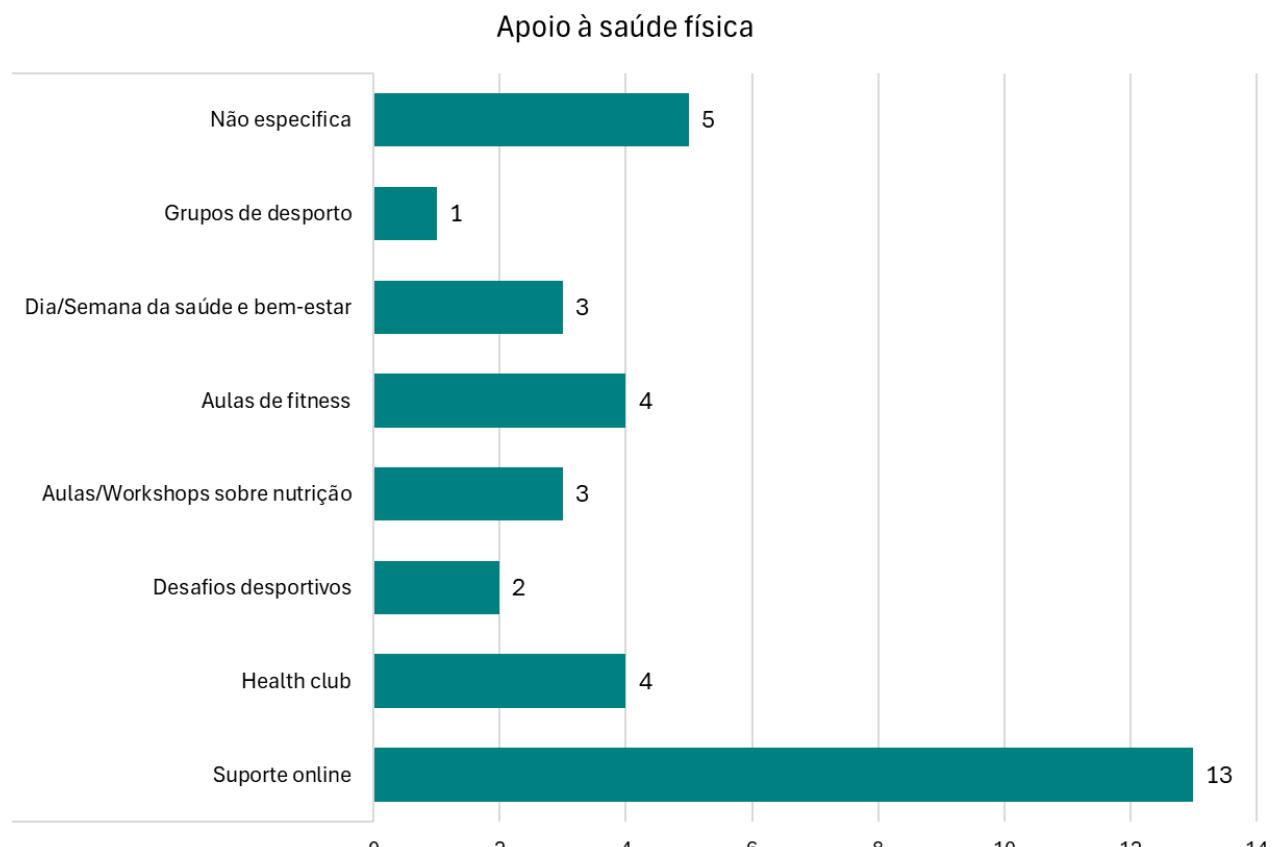


Figura 4-4.- Promoção da saúde física dos colaboradores

Do conjunto de empresas, cerca de 37% destas realçam a importância da existência de suporte online para os seus colaboradores, no âmbito da promoção da sua saúde física. Assim, este suporte online pode ser demonstrado pelas empresas através da oferta de materiais, cursos, plataformas de aprendizagem, apps, webinars, entre outras opções. Somente quatro empresas disponibilizam *health clubs* para os seus colaboradores, realçando-se o Grupo Rank, que dispõe de um conjunto de atividades de modo a garantir um ambiente de trabalho agradável tais como oferta de massagens, aulas de yoga e pequenos-almoços saudáveis (Rank Group, 2022). No que respeita à celebração do bem-estar dos colaboradores, aproximadamente 6% das empresas adota medidas como a existência de um dia ou mesmo uma semana dedicada ao bem-estar, sendo que semelhante percentagem de empresas disponibiliza desafios ao nível do desporto. Nesta ótica, é relevante destacar o desafio lançado pelo Select Service Partner aos seus colaboradores, denominado *Sustain Ability*, que os desafiava a atingir entre 5 mil a 10 mil passos por dia enquanto aprendiam estilos de vida mais sustentáveis (a título de exemplo, sobre como reciclar mais, reduzir a própria pegada de carbono, entre outros) (Select Service Partner, 2022).

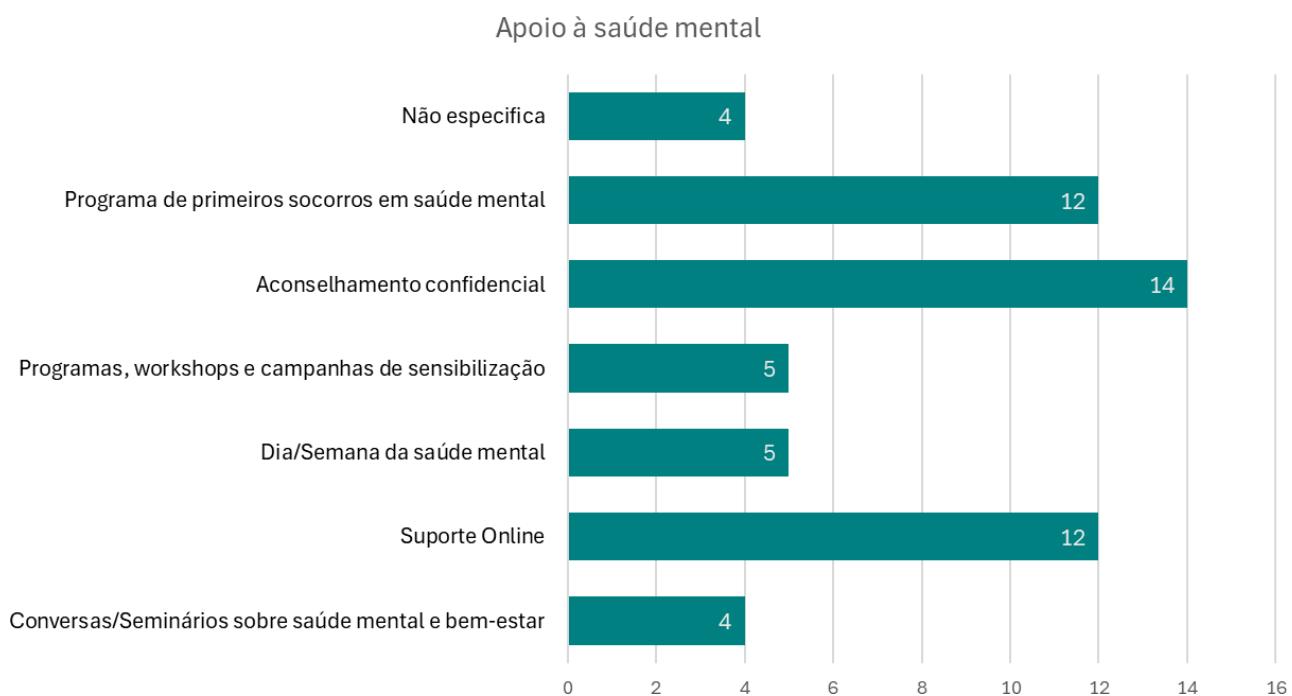


Figura 4-5.- Promoção da saúde mental dos colaboradores

No âmbito da saúde mental dos colaboradores, conclui-se que a iniciativa mais disponibilizada pelas empresas é a oferta de sessões de aconselhamento confidenciais e individuais com um profissional qualificado. Esta medida, presente em exatamente 40% das empresas analisadas, está sempre disponível de forma gratuita aos colaboradores que, por alguma razão, necessitem de

desabafar com alguém, e podem fazê-lo através do telefone ou reuniões virtuais (mediante a política da empresa em questão). O suporte online, representado pela oferta de materiais, cursos, apps, *webinars* (e outros) com vista a apoiar os colaboradores neste tópico foi disponibilizado por 12 das empresas analisadas. Também cerca de 34% empresas providencia programas de primeiros socorros em saúde mental, recorrendo a colaboradores com formação para auxiliar e apoiar aqueles que estejam a desenvolver ou a sofrer algum problema de saúde mental. Cinco empresas celebram e promovem a saúde mental num dia ou semana específica, como por exemplo a Tabcorp, que comemora anualmente o dia *R U OK?* na Austrália, ao incentivar os próprios colaboradores a questionar os seus familiares e amigos em relação ao seu bem-estar mental (Tabcorp, 2022).

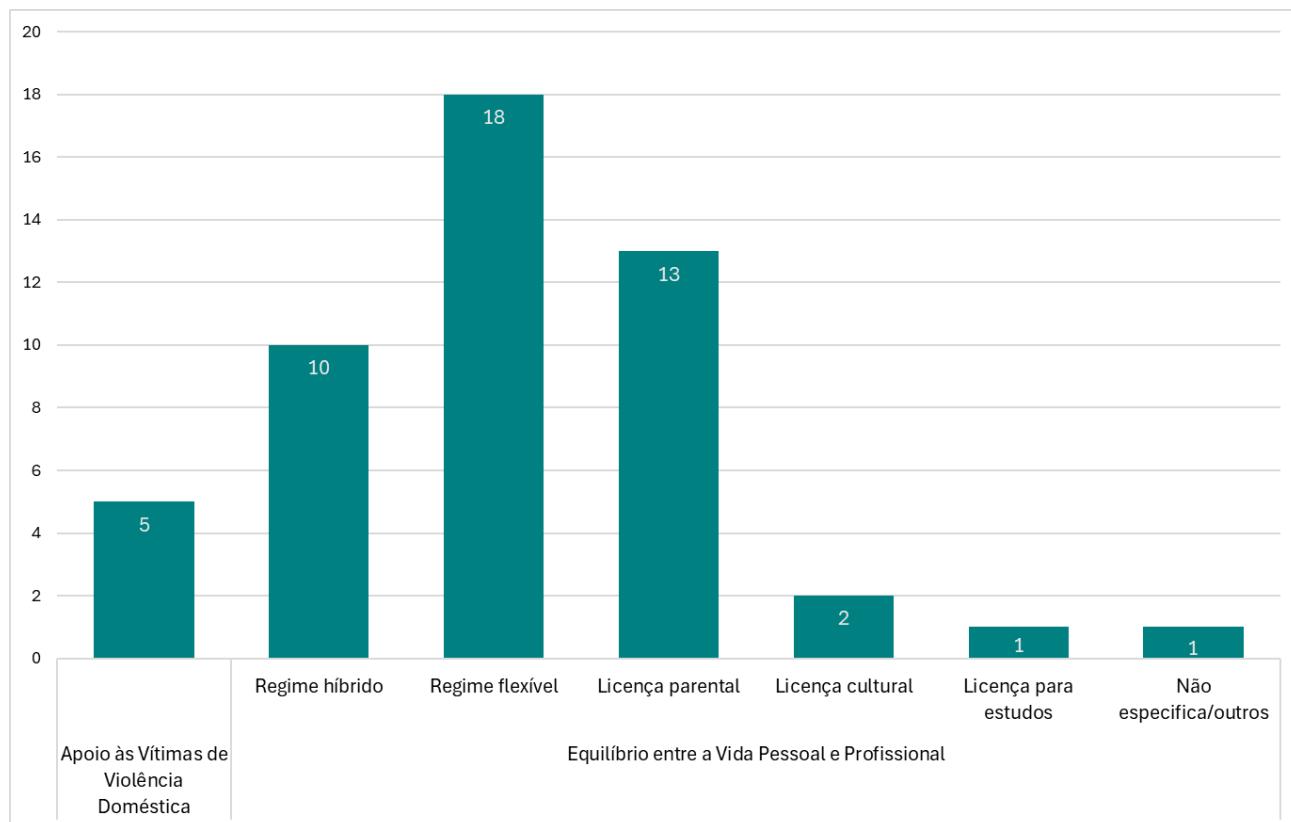


Figura 4-6.- Apoio às vítimas de violência doméstica e promoção de equilíbrio entre vida pessoal/profissional

Cinco empresas (cerca de 14%) salientam o apoio dado aos colaboradores que sejam vítimas de violência doméstica. A título de exemplo, a Collin Foods criou um programa de suporte aos colaboradores que possam ter sido afetados, que inclui até 5000 dólares de apoio financeiro e cinco dias de licença com vencimento (Collin Foods, 2022).

No que toca à importância dada ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, é relevante destacar que cerca de 51% das empresas analisadas optam por um regime de trabalho flexível, enquanto apenas cerca de 29% adota regime híbrido (combinação de trabalho remoto e presencial). A principal diferença prende-se com o facto de o regime flexível oferecer flexibilidade em outros aspectos para além do local de trabalho, como o tempo de trabalho, os horários de trabalho, e outros. O Grupo Young's é exemplo disto, ao oferecer aos seus colaboradores a possibilidade de escolher os seus horários de trabalho consoante a sua disponibilidade e estilo de vida (Young's, 2022). Apenas duas empresas promovem licenças culturais pagas aos seus colaboradores para que estes possam estar presentes em obrigações ceremoniais ou outros eventos culturais significativos, ao passo que treze empresas preveem licenças parentais com vencimento, correspondendo a cerca de 37% da amostra.

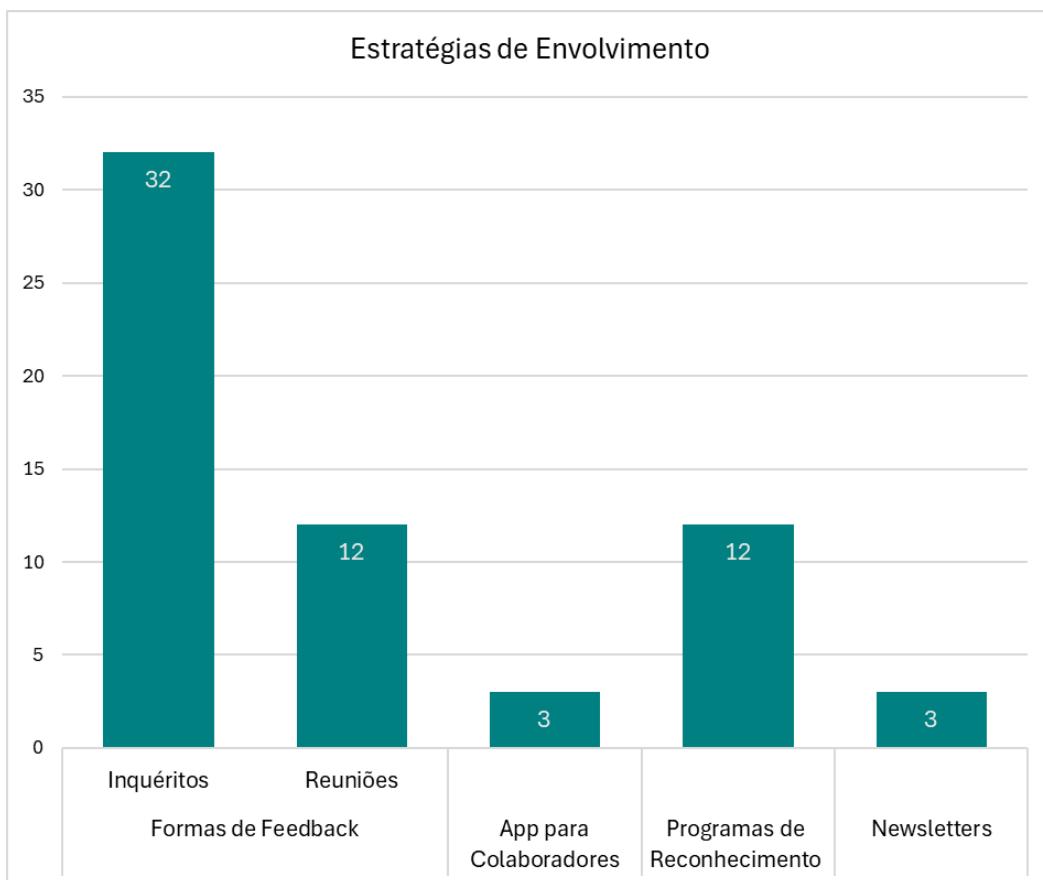


Figura 4-7.- Estratégias de envolvimento dos colaboradores

Quase todas as empresas (cerca de 91%) utilizam inquéritos para receber feedback dos seus colaboradores. Estes inquéritos, muitas vezes anuais, são realizados com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores sobre a sua experiência nas empresas e, ao mesmo tempo, recolher possíveis sugestões dos mesmos para melhorar as condições dos respetivos locais de trabalho. Por

outro lado, doze empresas destacam a realização de reuniões e sessões de discussão entre membros do seu conselho de administração e os respetivos colaboradores, promovendo assim um diálogo direto e uma oportunidade aos últimos de expressarem as suas opiniões, sugestões e comentários. Somente três empresas mencionam a disponibilização de uma App como ferramenta de comunicação e envolvimento dos colaboradores, tendo como finalidade mantê-los informados sobre as novidades ao nível da empresa e promover um contacto direto com os mesmos, independentemente da sua localização.

Aproximadamente 34% das empresas oferece diferentes tipos de programas de reconhecimento de colaboradores, sendo o mais comum a realização de cerimónias de entregas de prémios para reconhecer os indivíduos e/ou equipas que se destacam ao nível do empenho e qualidade do serviço em prol da empresa. Além disto, outra forma de reconhecimento comum prende-se com a celebração dos aniversários dos colaboradores consoante o seu tempo na empresa. Por exemplo, a JD Wetherspoon recompensa a lealdade dos seus colaboradores ao oferecer férias pagas aos que completem 5, 10, 15, 20, e 25 anos de serviço contínuo (JD Wetherspoon, 2022).

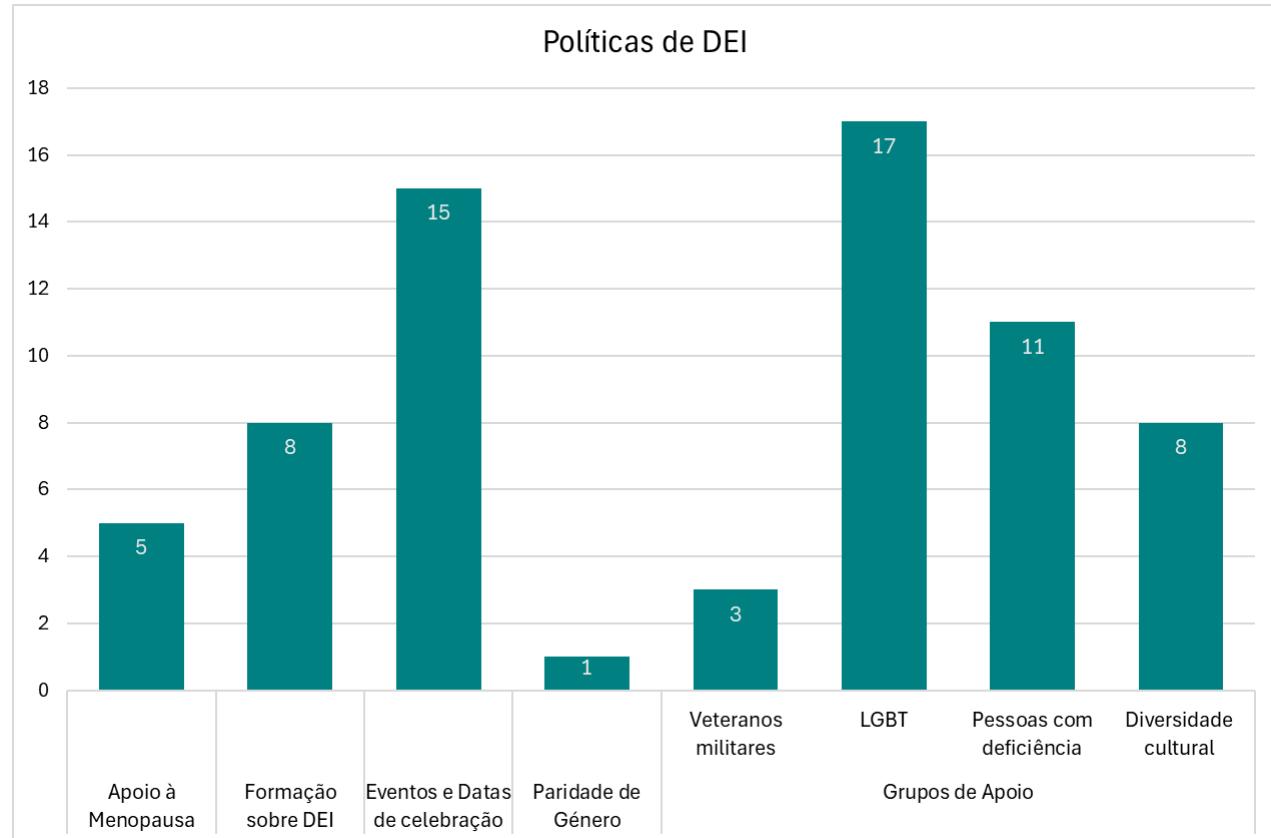


Figura 4-8.- Políticas de Diversidade, Equidade e Inclusão.

Apenas uma empresa, a Do&Co menciona ter alcançado a Paridade de Género no seio da sua organização, o que se traduz na inexistência de disparidade social entre géneros que realizem o mesmo trabalho ou trabalho comparável (Do & Co, 2022). Esta estatística demonstra claramente o problema de desigualdade salarial que ainda afeta atualmente o setor do turismo, bem como outros. Além disto, no âmbito dos grupos de apoio disponibilizados pelas empresas, somente três delas destacam o apoio especial aos veteranos, através de orientação, suporte no desenvolvimento profissional e ações de sensibilização na comunidade. A comunidade LGBT é a mais apoiada pelas empresas, com praticamente metade das mesmas a realçar o seu suporte através da integração de grupos de apoio nas respetivas organizações. Cerca de 31% empresas apontam a criação de grupos de apoio a colaboradores que possuam algum tipo de deficiência e necessitem de suporte adicional, enquanto aproximadamente 23% destacam a existência de grupos de suporte à diversidade cultural, como é o exemplo da IHG Hotels, que possui o Grupo Berg, dedicado a aumentar o impacto dos colaboradores negros na organização, e o Grupo Somos, que promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores hispânicos e latinos da empresa (IHG Hotels & Resorts, 2022).

Cerca de 14% das empresas possuem uma política de apoio às mulheres que estejam a ser afetadas pelos sintomas da menopausa, através de medidas que visem melhorar a sua experiência como por exemplo, oferta de apoio educacional e financeiro para tratamentos, entre outros.

Do total de empresas, 8 mencionam a formação dos colaboradores como um aspeto importante da sua política DEI, enquanto 15, ou seja, aproximadamente 43%, celebram publicamente diversos eventos na temática da Diversidade e Inclusão a nível global, como por exemplo o Dia Internacional da Mulher, o mês do orgulho LGBT, o Ramadão, entre outros.

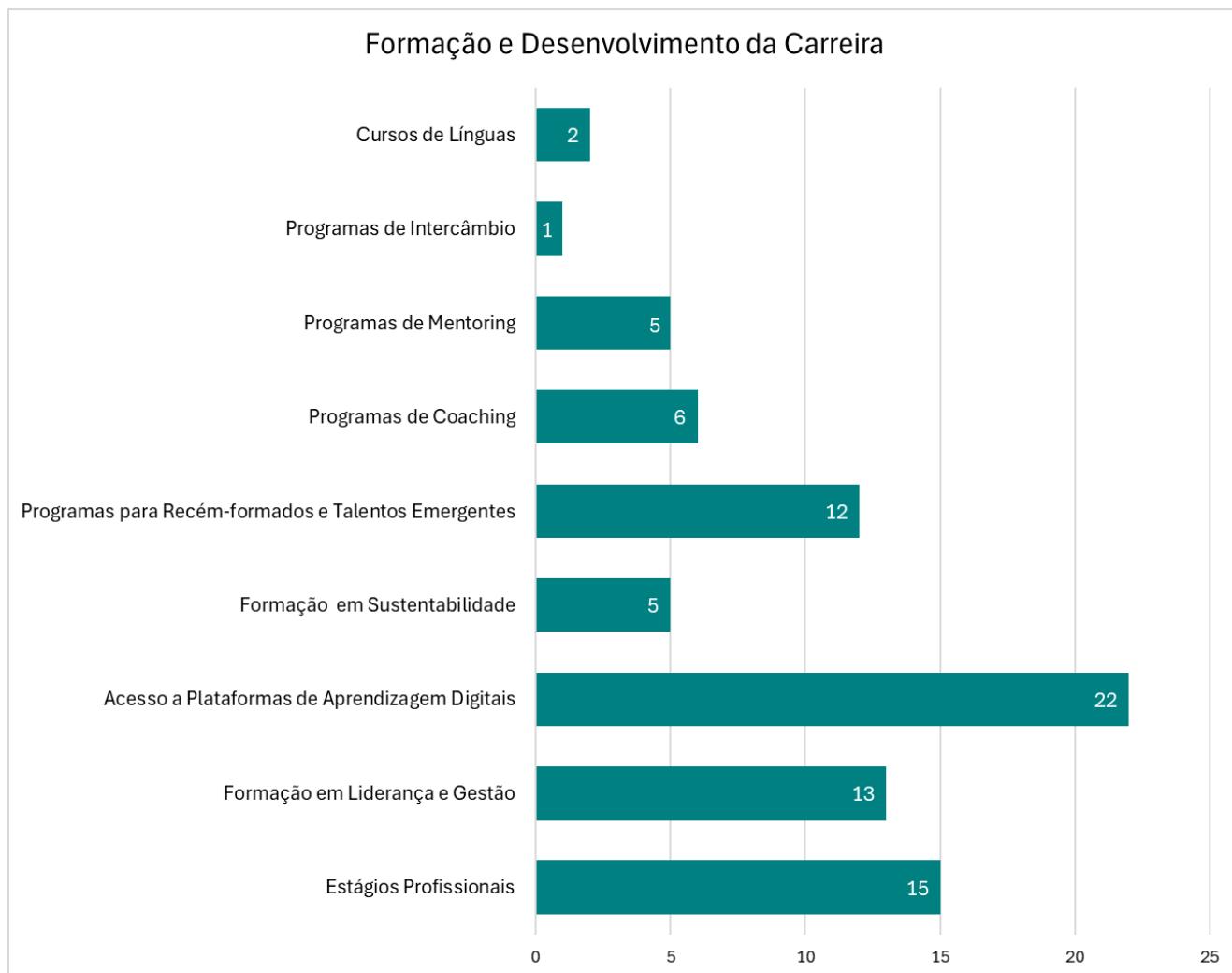


Figura 4-9. - Formação e Desenvolvimento da Carreira dos Colaboradores

O subcódigo mais comum consiste no acesso dos colaboradores a plataformas de aprendizagem digitais, já que aproximadamente 63% das empresas disponibilizam cursos de *e-learning* gratuitos que abordam e envolvem os colaboradores tanto ao nível do desenvolvimento de competências pessoais e comportamentais (*soft skills*) bem como de competências profissionais. O motivo para a maioria das empresas optar por plataformas de educação virtuais prende-se, muitas vezes, com a necessidade de conciliarem os compromissos pessoais e profissionais dos colaboradores. A título de exemplo, em 2022, no portal de formação do grupo hoteleiro Dalata, mais de 113000 cursos de *e-learning* foram concluídos (Dalata Hotel Group, 2022). No âmbito dos cursos virtuais, aproximadamente 6% empresas providenciaram cursos online de idiomas para os seus colaboradores, ao passo que cerca de 14% prevê programas de formação em matéria de sustentabilidade. Neste aspeto, destaca-se o Grupo TUI, que possui uma plataforma digital, a *TUI Sustainability Academy*, que

visa educar os colaboradores sobre tópicos sustentáveis como os impactos dos combustíveis e a economia circular (TUI Group, 2022). Quinze empresas oferecem ainda experiências de trabalho aos jovens através de programas de estágio profissionais, ao passo que os programas de maior duração (em média, 1,5 a 2 anos), destinados a jovens recém-formados e talentos emergentes, são implementados por sensivelmente 34% do total de empresas.

Cerca de 37% das empresas organizam programas vocacionados à formação dos seus futuros gestores e líderes, que visam aumentar a qualificação técnica dos mesmos e desenvolver a sua capacidade de comunicação, entre outros. Aproximadamente 17% das empresas oferece programas de *coaching*, ao passo que cerca de 14% implementa programas de *mentoring*. A principal diferença entre ambos prende-se com o modo de atuação: enquanto os *coaches* identificam as áreas a melhorar e providenciam ferramentas para o crescimento profissional dos colaboradores, os mentores atuam como modelos e oferecem apoio aos mesmos, analisando o seu progresso de forma contínua. É importante destacar ainda o único programa de intercâmbio que foi observado no conjunto das empresas analisadas, sendo o mesmo uma iniciativa do Grupo NH Hotels. Esta medida permite aos futuros líderes do Grupo realizarem um programa de intercâmbio e trocar de emprego com um colega durante três meses noutro país, obtendo assim uma experiência única a nível internacional (NH Hotel Group, 2022).

Numa ótica de análise das medidas tomadas pelas empresas em benefício das suas comunidades, estas estarão organizadas em dois tópicos distintos, segundo o tipo de envolvimento comunitário e o impacto social atingido (tabela 4.3):

Análise das comunidades	tipo de envolvimento comunitário:	parcerias
		patrocínios
	impacto social	iniciativas solidárias

Tabela 4.3.- Tópicos de análise das comunidades

Deste modo, o primeiro aspecto a ser abordado são os números de parcerias e patrocínios seguidos pelas empresas, cuja figura 4.10 ilustra:

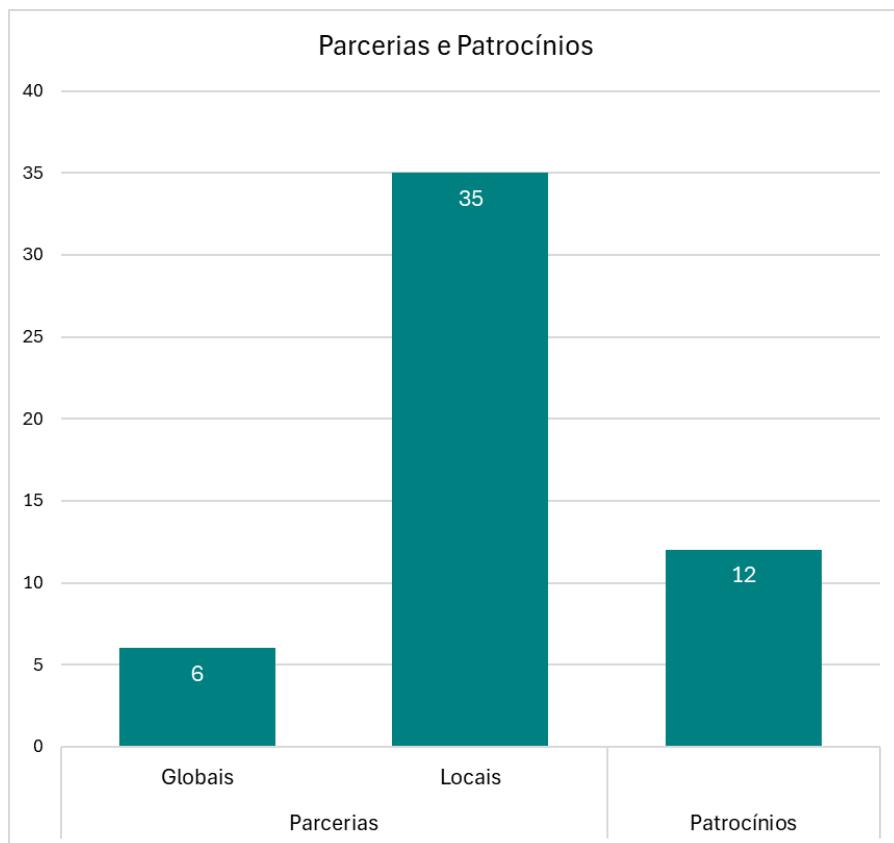


Figura 4-10.- Número de parcerias e patrocínios das empresas

As parcerias com organizações locais ocorrem de um modo muito mais frequente. Apenas sensivelmente 17% empresas estabeleceram parcerias com organizações globais (como por exemplo, *Save the Children*, *Clean the World*, entre outras) no apoio às comunidades, ao passo que 100% das empresas registaram algum tipo de parceria a nível local. Cerca de 34% das empresas investiu em patrocínios como estratégia de apoio às respetivas comunidades.

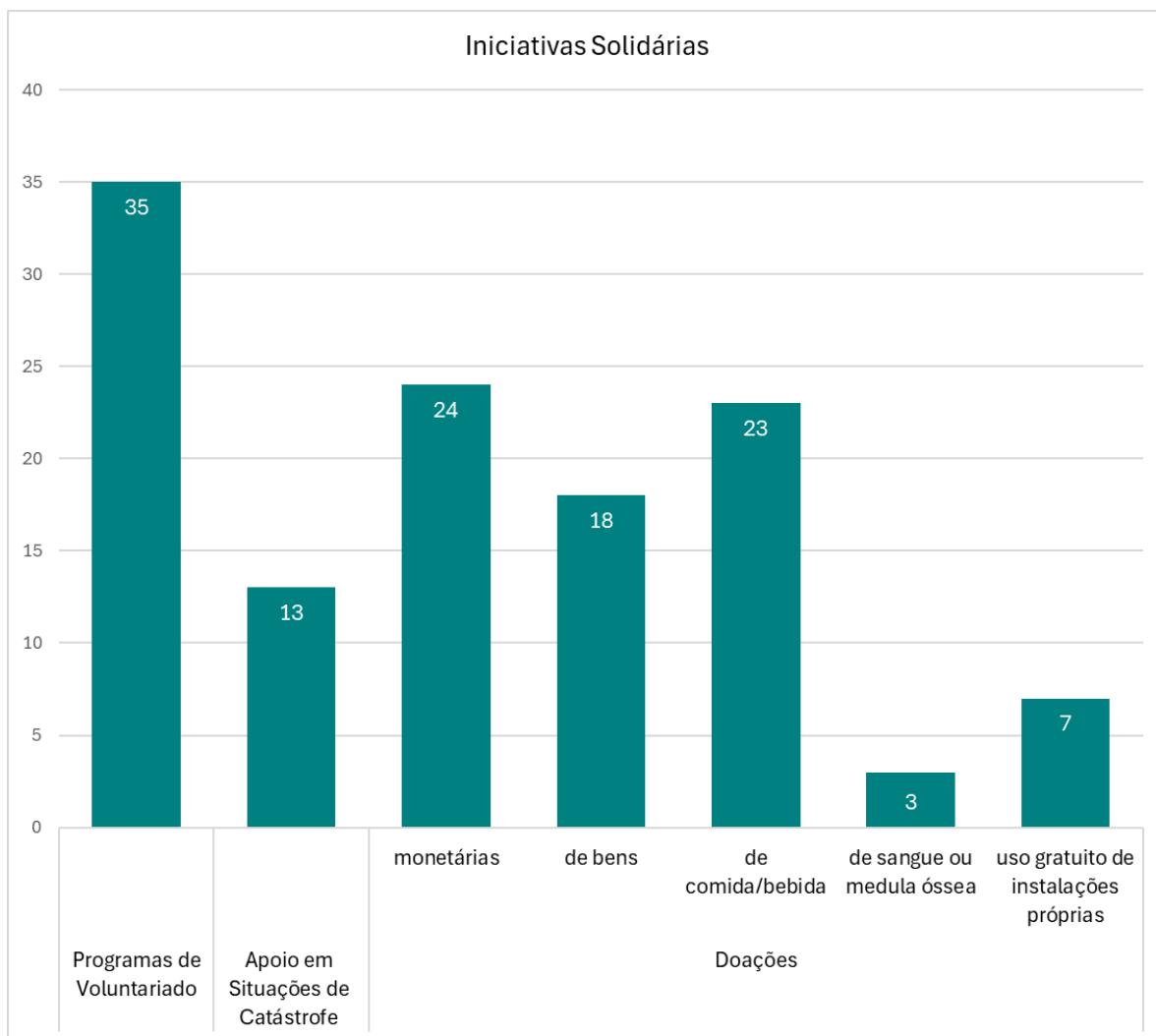


Figura 4-11.- Iniciativas solidárias em favor das comunidades

Neste contexto, a forma de doação mais comum são as doações monetárias, com aproximadamente 69% das empresas a apoiarem financeiramente as comunidades locais de um modo voluntário. As doações de produtos alimentares e bebida são consideradas a segunda forma de doação mais frequente, já que cerca de 66% das empresas contribuem com este tipo de doações com o objetivo de apoiar aqueles que mais precisam, de forma direta ou mediante instituições de solidariedade. No combate ao desperdício, algumas empresas recolhem ainda os seus alimentos excedentários e redistribuem-nos para os que mais precisam nas comunidades locais, muitas vezes através de parcerias. Mais de metade das empresas, cerca de 51%, esteve envolvida na doação de bens a grupos vulneráveis, como ato de solidariedade. Neste sentido, por bens quer dizer-se produtos como artigos de higiene, vestuário, eletrodomésticos, cobertores, itens mobiliários, e outros. Colaboradores de três empresas organizaram ações voluntárias de doação de sangue ou medula óssea nas

comunidades, tendo a última contribuído para o combate à leucemia. Exatamente 20% das empresas disponibilizou as suas instalações de forma gratuita em benefício das comunidades, destacando-se o exemplo do grupo hoteleiro Scandic, que ofereceu café e um local de encontro aos voluntários da patrulha noturna para ajudar a tornar mais seguros os bairros sociais (Scandic, 2022).

Os programas de voluntariado em contexto de apoio às comunidades foram realizados por 100% das empresas analisadas, o que demonstra que estas estão muito predispostas em promover a participação dos seus colaboradores em ações de solidariedade. A maioria das empresas oferece aos seus colaboradores um dia de licença remunerada para propósitos de voluntariado, apesar de existirem algumas, como por exemplo o grupo IHG Hotels, que opta por proporcionar dois dias de licença (IHG Hotels & Resorts, 2022). Cerca de 37% das empresas prestaram ajuda humanitária de emergência às vítimas de catástrofes a nível internacional. Alguns exemplos de catástrofes que exigiram o apoio das empresas e ocorreram recentemente foram a Guerra na Ucrânia, o ciclone Gabrielle na Nova Zelândia, os sismos que atingiram a Turquia e a Síria, entre outras.

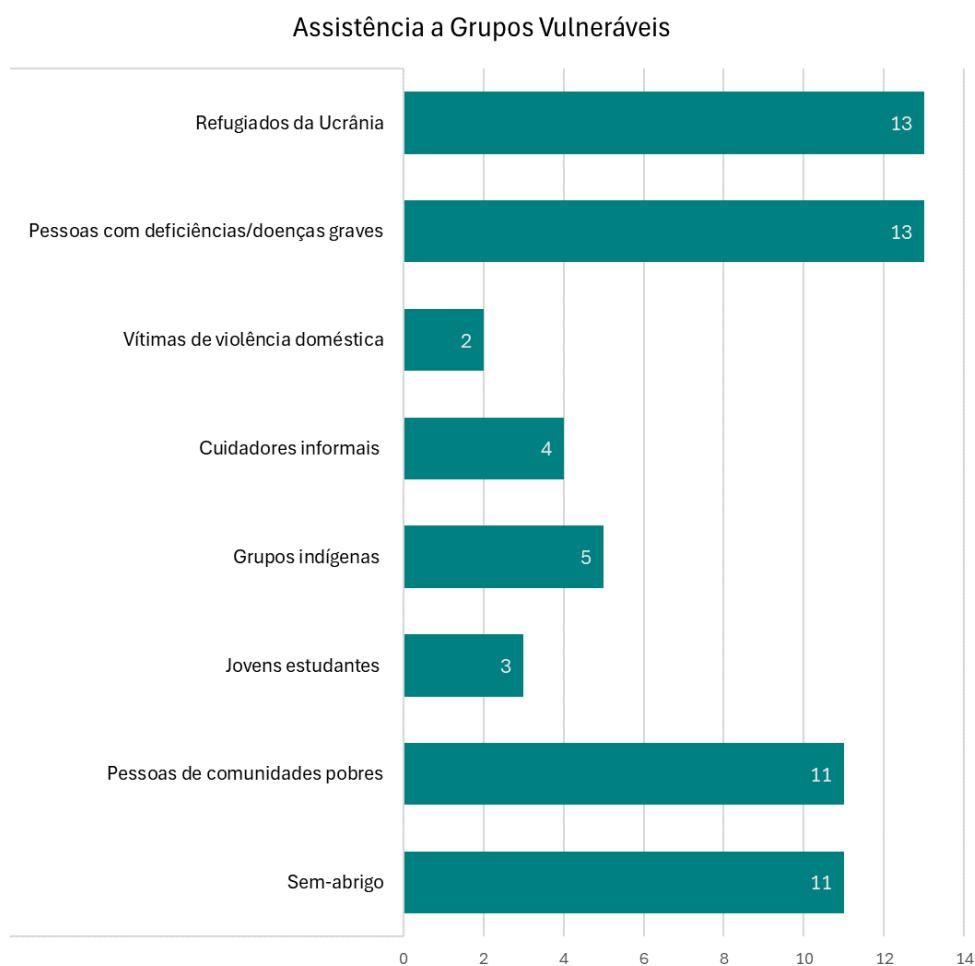


Figura 4-12.- Assistência das empresas a grupos vulneráveis

A preocupação que as empresas possuem atualmente com o seu impacto social nas comunidades e na sociedade em geral é muito importante. Segundo a figura 4.12, os grupos que foram mais assistidos pelas empresas analisadas são os refugiados da Ucrânia e as pessoas com deficiências ou doenças graves (sensivelmente 37% das empresas mencionaram a sua assistência social a estes grupos). Os refugiados ucranianos foram auxiliados através da oferta de alojamento e doações de alimentos e utensílios como cobertores para se protegerem do frio. No que respeita à assistência de pessoas com doenças e/ou deficiências, é relevante destacar a iniciativa BE Health do grupo Kempinski, um programa de responsabilidade social que visa capacitar os membros de comunidades locais desfavorecidas a protegerem-se de doenças transmissíveis e não transmissíveis e a cuidar dos doentes que já as tenham contraído (Kempinski, 2023). Aproximadamente 31% das empresas apoiam pessoas em situação de sem abrigo e pessoas de comunidades pobres (inclui famílias carenciadas, crianças desfavorecidas, entre outros). Os primeiros foram apoiados mediante a oferta de, por exemplo, roupa de cama, vestuário, artigos de higiene, ou mesmo através de parcerias com instituições de solidariedade que lutam contra a fome e a pobreza alimentar. Quanto aos residentes de comunidades mais pobres, existem diferentes medidas que são seguidas pelas empresas para as proteger, salientando-se a iniciativa do Grupo hoteleiro PPHE, que através de uma parceria com a organização solidária *Just a Drop*, ajudou a fornecer água potável, saneamento e planos de ação focados na higiene a comunidades desfavorecidas no Sudeste Asiático, África e América Latina (PPHE Hotel Group, 2023). Os grupos indígenas, característicos das comunidades na Austrália, recebem suporte de cinco empresas (aproximadamente 14% do total), através de iniciativas como o investimento no recrutamento de jovens indígenas ou através da celebração da semana NAIDOC (semana de celebração da história, cultura e herança das comunidades indígenas da Austrália). A prestação de apoio nas comunidades aos grupos dos cuidadores informais, jovens estudantes e vítimas de violência doméstica é visivelmente limitada.

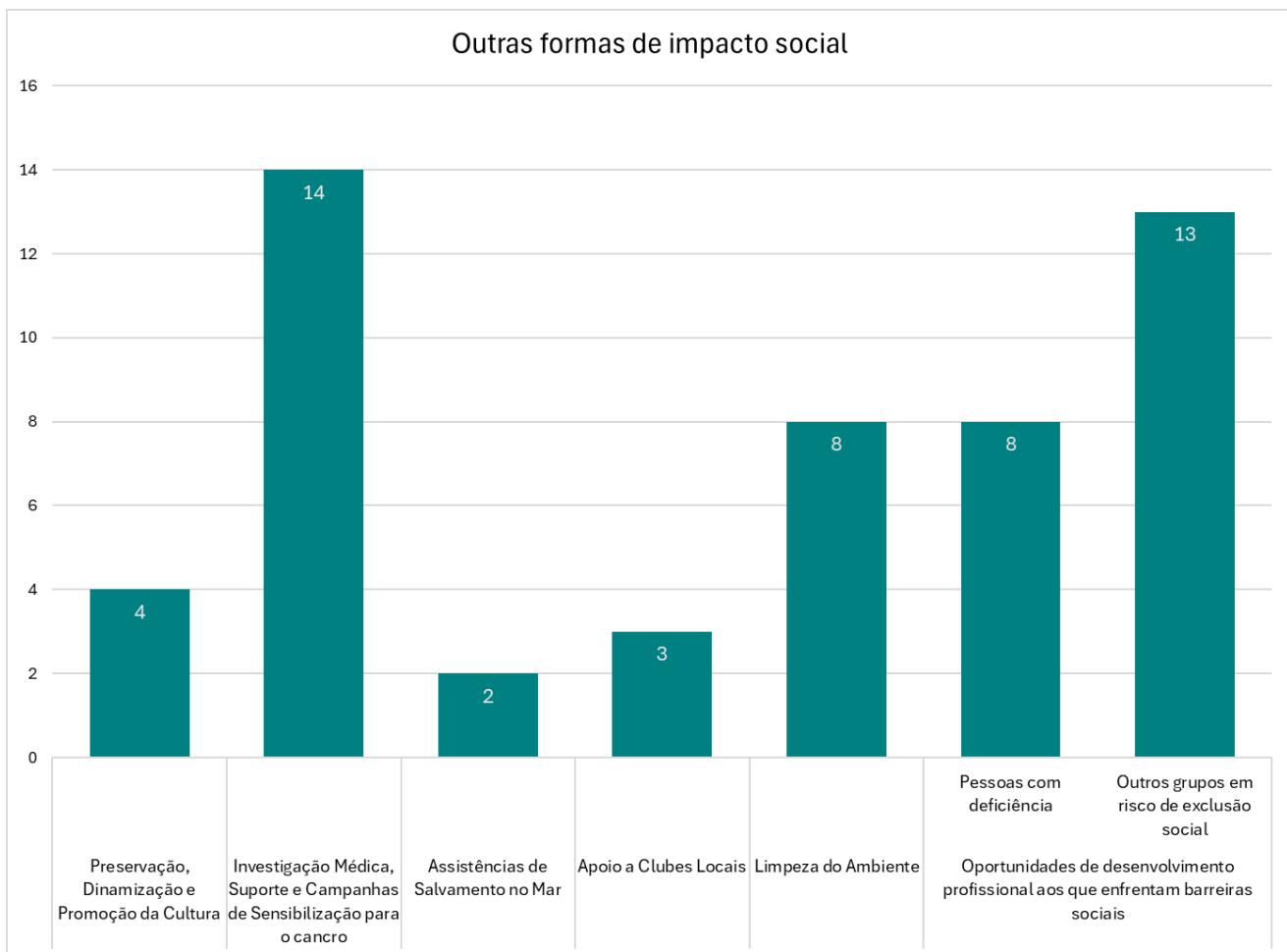


Figura 4-13.- Outras formas de impacto social das comunidades

Com o objetivo de continuar a avaliar os efeitos positivos que estas empresas possuem nas comunidades e na sociedade em geral, em primeiro lugar, é relevante destacar que sensivelmente 37% destas reportam a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional a grupos comunitários que enfrentam riscos de exclusão social, como por exemplo: ex-reclusos, pessoas sem-abrigo, jovens desfavorecidos, e refugiados ucranianos, entre outros. Oito empresas revelam estar empenhadas em aumentar a empregabilidade de pessoas com deficiência nas comunidades, disponibilizando programas de emprego para as mesmas. Quase metade das empresas estabeleceu parcerias com organizações dedicadas à investigação médica, suporte e realização de campanhas de sensibilização para diferentes tipos de cancro. Apenas 4 empresas evidenciam o seu impacto positivo na preservação, dinamização e promoção da cultura das comunidades locais, sendo importante destacar o projeto de requalificação urbana do Grupo IGT em Roma (denominado *Casilino Sky Park*), que criou um espaço social para todos os cidadãos da comunidade (IGT, 2022). A limpeza do ambiente feita pelos voluntários

de aproximadamente 23% das empresas também é outro exemplo de impacto positivo que as mesmas possuem nas comunidades, sendo a mesma feita através da organização de eventos para recolher lixos nos parques e nas praias de diversas comunidades. Estas ações são vantajosas não só porque beneficiam os cidadãos e a vida selvagem das comunidades, mas também porque promovem o envolvimento entre os respetivos colaboradores. Apenas 3 empresas mencionam o suporte a clubes desportivos nas comunidades locais (por via de patrocínios e da oferta de alojamento e alimentação), ao passo que 2 empresas contribuem para o salvamento de vidas no mar ao apoiarem iniciativas de instituições de caridade que visam melhorar a segurança nas praias (da Nova Zelândia e Austrália) e a formação dos nadadores-salvadores.



## 5. Considerações Finais

### 5.1 Discussão de Resultados

Tendo em conta os objetivos da investigação, analisou-se a importância que as empresas englobadas no setor turístico dão, atualmente, às atividades de RSE, e de que forma as aplicam na sua estratégia empresarial.

As empresas turísticas têm um papel fundamental pois as suas ações positivas podem impactar diretamente o desenvolvimento sustentável e ajudar a construir um futuro melhor. Através da implementação de medidas de RSE, as mesmas podem contribuir para a expansão económica do setor e melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores e da sociedade em geral (Madanaguli et al, 2021). No entanto, elas não podem prosperar sem os seus *stakeholders*, onde se incluem os dois grupos que foram destacados ao longo deste estudo: os colaboradores (*stakeholders internos*) e as comunidades (*stakeholders externos*). Perante a consciencialização da sociedade, as empresas já não podem ver o movimento RSE como uma opção, mas sim como uma necessidade que devem abraçar, ou seja, o crescimento e o lucro já não podem ser vistos como um objetivo exclusivo. Aliás, os próprios *stakeholders* já esperam o contributo das empresas em prol da sociedade e do seu bem-estar, através de inúmeras ações como por exemplo o apoio de eventos sociais, programas de formação de colaboradores, projetos de desenvolvimento comunitário, e muitos outros.

A literatura existente evidencia que existem diferentes razões que levam as empresas a comprometer-se com medidas de RSE, para além das económicas. Em muitos casos, as razões para o fazerem deve-se a princípios morais, à convicção de que é o mais correto a fazer e à preocupação com o bem-estar das gerações atuais e futuras (Hohnen & Potts, 2007). Além disso, a melhoria de imagem empresarial e reputação social, a atração, retenção e motivação de colaboradores talentosos ou a exigência crescente dos clientes podem ser considerados outros fatores que motivam a adoção destas práticas.

Assim, esta investigação ajudou a responder questões às seguintes questões: De que modo as empresas atuais impactam positivamente os seus colaboradores e as comunidades em geral? Que melhorias podem ser feitas? Para se obter uma resposta, procedeu-se à avaliação de relatórios ESG disponibilizados por uma amostra de empresas a nível global, uma das formas mais comuns de medição do impacto social das mesmas.

No âmbito da amostra em questão, todas as empresas desenvolveram atividades de RSE em benefício dos seus colaboradores e comunidades. No que respeita aos colaboradores, concluiu-se que

a saúde mental é um tema de crescente importância nas organizações, principalmente pelo modo como é promovido o seu equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Concluiu-se igualmente que outro tema de importância comum à maioria das empresas consiste na procura pelo feedback dos seus colaboradores (através de inquéritos, reuniões ou outras formas) para garantirem que estão a ter um impacto positivo, não só neles, como também nas comunidades (Wang, Hu, & Zhang, 2020). Neste âmbito, encorajar os colaboradores a expressarem as suas ideias e reclamações é um excelente ponto de partida para promover o seu empenho e motivação a nível profissional. O bem-estar dos colaboradores e a saúde das empresas também está cada vez mais dependente da integração de políticas de DEI, sendo estas muito importantes para criação de um ambiente de trabalho justo. No entanto, temas como a promoção da saúde física dos colaboradores, a criação de programas de reconhecimento e programas de formação ao nível da sustentabilidade, e paridade de género (entre outros), podem ser muito mais promovidos, de modo a potenciar o impacto social positivo das empresas.

A investigação também demonstra que é muito fundamental as empresas terem uma atitude responsável perante as comunidades. Ao nível do envolvimento, constatou-se que as doações são uma forma mais comum e simples de apoio às mesmas, podendo esta ser feita em dinheiro, através da entrega de bens essências, ou de outras formas. Todas as empresas analisadas impactavam a sociedade com recurso a parcerias locais ou organizações solidárias para impulsionar a eficácia e o alcance das suas iniciativas de RSE. Além disso, todas possuíam programas de voluntariado, o que demonstra a importância desta ferramenta para as mesmas terem um papel ativo nas comunidades. A promoção de campanhas de sensibilização para doenças também constitui uma tendência crescente das empresas no apoio às comunidades, e nota-se uma preocupação corrente com vários grupos vulneráveis, como por exemplo as pessoas sem-abrigo e os refugiados da Ucrânia. As empresas devem ainda realizar mais esforços para apoiar e incluir pessoas com deficiência, podendo ter como excelente exemplo de boas práticas a cadeia hoteleira Ilunion Hotéis (Cruz-Morato et al, 2021).

Em resumo, os resultados desta investigação fornecem uma visão abrangente das principais práticas de RSE adotadas atualmente por empresas do setor do turismo em benefício dos seus colaboradores e das comunidades, procurando assim evidenciar a importância atual das mesmas num contexto global.

## 5.2 Conclusão

O presente estudo permitiu a exploração do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (diretamente relacionado com o conceito de ESG), e das práticas que lhes estão associadas e são executadas por empresas do setor turístico a nível mundial. O principal objetivo era compreender até que ponto as empresas estão a incorporar estas práticas de RSE nas suas operações, e a avaliar em que medida as mesmas estão a impactar positivamente os seus colaboradores, comunidades e a sociedade em geral.

No âmbito do ESG, existem inúmeros estudos na literatura que abordam a importância da responsabilidade ambiental no turismo e destacam as principais medidas que estão a ser tomadas pelas empresas mundiais deste setor para promover a sustentabilidade e contribuir para a redução dos seus impactos negativos no ambiente. No entanto, apesar de inúmeros autores da literatura existente debaterem sobre a importância da RSE há já vários anos, não existem muitos estudos que abordem, no cômputo geral, de que modo as práticas de RSE estão a ser executadas na atualidade pelas diferentes empresas deste setor. Tal facto constituiu o ponto de partida para a criação da investigação, e com a contribuição, análise e comparação dos relatórios ESG da amostra de empresas selecionada, foi possível verificar que, apesar de existirem inúmeras iniciativas e exemplos de práticas que estas podem promover, a generalização da sua aplicação ainda é um desafio que deve ser enfrentado no futuro.

Assim, o principal ponto forte desta investigação prende-se com o facto de a mesma oferecer uma visão abrangente e holística sobre a forma como as empresas do setor turístico estão atualmente a lidar com as suas responsabilidades sociais, e de que modo as principais tendências de RSE estão a ser seguidas pelas mesmas e a impactar a sociedade.

### 5.2.1 Limitações

A avaliação do impacto real de uma estratégia de RSE não é simples, e está sujeita a limitações. Durante o desenvolvimento da presente dissertação foram observadas algumas delas, como por exemplo o facto de o estudo ser dependente de dados extraídos dos relatórios ESG das próprias empresas, o que significa que os mesmos podem desconsiderar os efeitos negativos das suas práticas e apenas destacar os impactos positivos das suas ações de responsabilidade social. Outra limitação está relacionada com a dimensão da amostra de 35 empresas utilizada para a análise de dados, o que obviamente não é representativa de toda a indústria do turismo, especialmente porque não aborda as pequenas e médias empresas nem determinadas regiões geográficas.

### 5.2.2 Direções futuras

O estudo apresentado possui um teor essencialmente qualitativo, o que significa que os seus resultados não podem ser generalizados. No entanto, o mesmo pode ser um ponto de partida para futuras investigações, tais como por exemplo:

- A realização de um estudo com uma amostra superior que, com recurso a uma análise qualitativa, permitisse acompanhar a evolução das práticas de RSE pelas empresas no contexto do turismo ao longo dos últimos anos, para compreender melhor a evolução da indústria e da adoção destas práticas nas operações empresariais.
- A realização de um estudo que abordasse os pontos de vista dos próprios colaboradores e de membros das comunidades afetadas por estas empresas, de modo a avaliar a percepção do impacto destas iniciativas de RSE segundo as perspetivas dos *stakeholders*.
- A realização de uma análise comparativa ao nível das estratégias de RSE das empresas turísticas entre múltiplas regiões geográficas, incluindo o continente asiático, africano e americano, de modo a compreender e revelar possíveis influências culturais na criação de estratégias de responsabilidade social.

## 6. Referências Bibliográficas

- Amin, M., Yahya, Z., Ismayatim, W., & Nasharuddin, S. Z. (2013). Service Quality Dimension and Customer Satisfaction: An Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry. *Services Marketing Quarterly*, 34, 115–125.
- Aparicio, C. (2022). Ilunion hotels: accessibility as a social responsibility. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 5, 298-308.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bello, F. G., & Kamanga, G. (2018). Drivers and barriers of corporate social responsibility in the tourism industry: The case of Malawi. *Development Southern Africa*, 37, 181–196.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B.B. (2019). The effects of hotel employees' CSR perceptions on trust in organization: Moderating role of employees' self-experienced CSR perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2, 391-408
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications. A Case Study of Scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 271-293.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2009). *Tourism & Hospitality Research*, 9, 147-158.
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95, 297–318.
- Cantaloops, A., Miranda, D., Cardona, J., & Cunill, O. (2018). Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015). *Cornell Hospitality Quarterly*, 59, 15-38.
- Carnival Corporation & plc. (n.d.). *Community Relations*. Consultado em: <https://www.carnivalcorp.com/sustainability/community-relation/>.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility; Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38, 268-295
- Céu, F., Pinho, I., Breda, Z., Martins, F., & Pinho, C. (2022). Uma Abordagem Qualitativa para o Desenvolvimento Comunitário no Contexto Turismo em Área Costeira no Município de Lautém, Timor-Leste. *New Trends in Qualitative Research*, 15, 1-16.
- Collin Foods. (2022). *Sustainability Report*. Collins Food Limited.
- Cruz-Morato, M. A., Dueñas-Zambrana, C., & García-Mestanza, J. (2021). Disability, Human Resources and Behavioral Economics: The Labour Inclusion Case of Ilunion Hotels of the Costa del Sol (Spain). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1-23.
- Dalata Hotel Group. (2022). *Annual Report*. Dalata Hotel Group PLC.

Do & Co. (2022). *Sustainability Report*. Do & Co.

European Commission (2001). Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. *Green Paper*, Brussels.

European Commission. (2019). Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress. Brussels.

Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O'Gorman, K.D. & Queenan, C.J. (2017). Corporate social responsibility: Reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 30-47

Ferreira, A. M. (2003). *O turismo como propiciador da regeneração dos centros históricos. O caso de Faro (tese de doutoramento)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Goffi G., Masiero L., Pencarelli T. (2018). Rethinking Sustainability in the Tour-Operating Industry: Worldwide Survey of Current Attitudes and Behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 183, 172-182

González-Rodríguez, M. d., Köseoglu, M., R.C, M.-S., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27, 398-419.

Goodson, L., & Phillimore, J. (2004). *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*. Londres: Routledge.

Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., & Çalışkan, C. (2019). Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 117-128.

Henderson, D. (2001). Misguided Virtue: false notions of corporate social responsibility. *Hobart Paper* 142. London: Institute of Economic Affairs.

Hessekiel, D. (2023). *2023 CSR Trend Forecasts*. Consultado em: <https://www.forbes.com/sites/davidhessekiel/2023/01/19/23-csr-trend-forecasts/>

Hilton. (2019). *Social Impact*. Hilton.

Hohnen, P., & Potts, J. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Canada: International Institute for Sustainable Development.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited - HKEX. (2011). Consultation Paper: Environmental, Social and Governance Reporting Guide. pp. 1-45.

Horng, J. S., Hsu, H., & Tsai, C. Y. (2017). An assessment model of corporate social responsibility practice in the tourism industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 1085–1104

Ibarnia, E.; Garay, L. & Guevara, A. (2020). Corporate social responsibility (CSR) in the travel supply chain: A literature review. *Sustainability*, 12, 1-21

- IGT. (2022). *Sustainability Report*. IGT.
- IHG. (2019). *Responsible Business*. IHG.
- IHG Hotels & Resorts. (2022). *Responsible Business Report*. IHG Hotels & Resorts.
- Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32, 790-804.
- J D Wetherspoon. (2022). *Annual report supplement*. J D Wetherspoon.
- Jones , P., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). The two market leaders in ocean cruising and corporate sustainability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 288-306.
- Kalisch, A. (2002). Corporate futures: Social responsibility in the tourism industry. *Tourism Concern*, London.
- Karlsson, L., & Dolnicar, S. (2015). Does eco certification sell tourism services? Evidence from a quasi-experimental observation study in Iceland. *Journal of Sustainable Tourism*, 24, 694-714
- Kasim, A., Khuadthong, B., Jailani, N., Mokhtar, M. F., Radha, J. Z., & Leong, M. (2022). The Importance of Community Perspectives on Hotel Community-Related CSR: A Position Paper. *Sustainability*, 14, 1-17.
- Kasim, A., Jailani, S.N., Mokhtar, M.F., Radha, J.Z.R.R.R., Khuadthong, B. & Fong, M.L.S. (2023). Community Perceptions on the Critical Success Factors of Hotels' Community-Based Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 15
- Kempinski. (2023). *Environmental, Social & Governance Report*. Kempinski.
- Kim, H., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE.
- Kucukusta, D., Mak, A., & Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 19-30.
- Langham Hospitality Group. (2015). *Global Citizen Better Tomorrow*. Consultado em: <https://www.langhamhospitalitygroup.com/wp-content/uploads/2020/12/langham-sr2015-eng.pdf>
- Leaniz, P., & Del Bosque, I. R. (2013). Perspectives and practices of CSR in the hospitality industry: Analyzing a case study. *Tourismos*, 8, 1-19.
- Lee, S., & Heo, C. Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 635-637.
- Levy, S., & Park, S.-Y. (2014). Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 332-348.

- Limkriangkrai, M., Koh, S., & Durand, R.B. (2016). Environmental, social, and governance (ESG) profiles, stock returns, and financial policy: Australian evidence. *International Review of Finance*, 17, 461-471
- Lujun, S., Huang, S., & Huang, J. (2018). Effects of Destination Social Responsibility and Tourism Impacts on Residents Support for Tourism and Perceived Quality of Life. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42, 1039-1057.
- Maaloul, A., Zéghal, D., Ben Amar, W & Mansour, S. (2021). The Effect of Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Disclosure on Cost of Debt: The Mediating Effect of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 26, 1-18
- Mackenzie, M., & Peters, M. (2014). Hospitality Managers' Perception of Corporate Social Responsibility: An Explorative Study. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19, 257-272.
- Madanaguli, A., Srivastava, S., Ferraris, A., & Dhir, A. (2021). Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development*, 30, 447-461
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman: São Paulo.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Thinking of the Organization as a System: The Role of Managerial Perceptions in Developing a Corporate Social Responsibility Strategic Agenda. *Systems Research and Behavioral Science*, 25, 413-426.
- Marriot. (2019). *Marriott Sustainability and Social Impact Report*. Marriot.
- Melubo, K., Lovelock, B., & Filep, S. (2019). Motivations and barriers for corporate social responsibility engagement: Evidence from the Tanzanian tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 19, 284-295
- Miklian, J. (2019). The role of business in sustainable development and peacebuilding: Observing interaction effects. *Business and Politics*, 21, 569-601.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance*, 1, 16-22
- Munir, R., Su, S., Blount, Y., & Upadhyaya, B. (2018). Diffusion of corporate social responsibility in the airline industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 38, 1020-1040.
- NH Hotel Group. (2022). *Sustainability Report*. NH Hotel Group.
- OECD (2004). G20/OECD Principles of corporate governance. OECD Publishing, Paris.
- OMT. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid.
- Orlitzky, M., Siegel, D.S. & Waldman, D.A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business and Society*, 50, 6-27
- Peloza, J., & Hassay, D. (2006). Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64, 357-379.

- Pernas, D. d. (2019). *Organizações de Marketing de Destino: De que forma promovem o Turismo Desportivo na Cidade de Évora* (dissertação de mestrado). Évora: Universidade de Évora.
- Peterson, D. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees perceptions. *Personnel Review*, 33, 615-627.
- PPHE Hotel Group. (2023). *Annual Report*. PPHE Hotel Group.
- Rank Group. (2022). *Sustainability Report*. Rank Group PLC.
- Rosewood Hotel Group. (2017). *Corporate Social Responsibility*. Consultado em: <https://www.rosewoodhotelgroup.com/en-us/corporate-social-responsibility>
- Royal Caribbean Group. (2022). *Stem program makes a splash in the bahamas*. Consultado em: <https://www.royalcaribbeangroup.com/stem-program-makes-a-splash-in-the-bahamas/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. England: Pearson Education Limited.
- Scandic. (2022). *Annual & Sustainability Report*. Scandic.
- Schlenker, K., Edwards, D. & Watts-Seale, C (2019). Modelling engagement of small and medium tourism enterprises (SMTEs) in corporate social responsibility. *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism*, 117-134
- Scholtens, B. (2013). Corporate social responsibility in the bank value chain. *Sustainable value chain management: A research anthology*, 433-452
- Select Service Partner. (2022). *Sustainability Report*. Select Service Partner.
- Shangri-La. (2019). *Shangri-La Hotels and Resorts UN Global Compact Communication on Progress*. Consultado em: <https://www.shangri-la.com/cn/group/our-story/community-and-social-impact>
- Shrivastava, P. & Addas, A. (2014). The impact of corporate governance on sustainability performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 4, 21-37
- Sikacz, H., & Wolczek, P. (2018). ESG Analysis of Companies Included in the Respect Index Based on Thomson Reuters EIKON Database. *Research Papers of Wrocław University of Economics*.
- Slevitch, L., Hancer, M., & Njite, D. (2011). Exploring Corporate Social Responsibility: A Managers' Perspective on How and Why Small Independent Hotels Engage with Their Communities. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12, 177-201.
- Solis, J.W., Kobylka, A. & Gawryluk, A. (2021). Social Responsibility of Economic Units and the Well-Being of Society in the Tourism Sector: Example of Accommodation Facility, *Energies*, 14, 1-22
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR.
- Sprinkle, G.B. & Maines, L.A. (2010) The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons* 53, 445-453

Supanti, D., Butcher, K. J., & Fredline, L. (2015). Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 1479-1498.

Tabcorp. (2022). *Sustainability Report*. Tabcorp.

The Empire Hotels & Resorts. (2009). *New CSR Program -- 'The Art of Caring' charity program offering help to local children and youth*. Consultado em: <http://www.asiastandardhotelgroup.com/UserFiles/file/Press/en/The%20Art%20of%20Carin g%20CSR%20Program.pdf>

Tran, H.H., Jeon, M.M. & Pham, V.T.H. (2023). CSR and employee attachment in tourism firms: Perceived ethical leadership, responsible management, and the mediating role of community engagement. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22, 91-119

TUI Group. (2022). *Annual Report*. TUI Group.

Urip, S. (2010). *CSR strategies : corporate social responsibility for a competitive edge in emerging markets*. Singapore: Wiley.

Uyar, A., Kuzy, C., Kilic, M., & Karaman, A. (2022). Does firms' CSR engagement support tourism sector development? Moderation effect of CSR committee and CEO duality. *Tourism Economics*, 28, 1973-1997.

Van der Merwe, M & Wöcke, A. (2007). An investigation into responsible tourism practices in the South African hotel industry. *South African Journal of Business Management*, 38, 1-15

Van Wijk, J., Persoon, W. (2006). A Long-haul Destination: Sustainability Reporting Among Tour Operators. *European Management Journal*, 24, 381-395

Wang, C., Hu, R., & Zhang, T. (2020). Corporate social responsibility in international hotel chains and its effects on local employees : scale development and empirical testing in China. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-14.

Wang, C., Xu, H., Li, G., & Chen, J. L. (2018). Community social responsibility and the performance of small tourism enterprises: Moderating effects of entrepreneurs' demographics. *International Journal of Tourism Research*, 20, 685-697.

Wong, A. K., Kim, S., & Lee, S. (2022). The evolution, progress, and the future of corporate social responsibility: Comprehensive review of hospitality and tourism articles. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23, 1-33.

Wood, M.E. (2017). Sustainable Tourism on a Finite Planet—Environmental, Business and Policy Solutions. Abingdon: Routledge

World Travel and Tourism Council. (2006). South Africa: The 2007 travel & tourism economic research

World Travel & Tourism Council. (2015). *Travel & Tourism Economic Impact 2015 World*. London.

Young's. (2022). *Annual report* . Young and Co's Brewery Plc.

Yu, D., Day, J., Adler, H., & Cai, L. (2012). Exploring the Drivers of Corporate Social Responsibility at Chinese Hotels. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 1, 1-10.

Zanfardini, M., Aguirre, P. & Tamagni, L. (2016). The evolution of CSR's research in tourism context: a review from 1992 to 2012. *Anatolia*, 27, 38-46